

University of Groningen

Klimaatverandering verovert een plekje in het jaarverslag

de Waard, Dirk

Published in:
De Accountant in Business

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2018

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
de Waard, D. (2018). Klimaatverandering verovert een plekje in het jaarverslag. *De Accountant in Business*, 2018(2), 16-23.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Nr.2 2018

KLIMAAT

+ DE ACCOUNTANT
IN BUSINESS

Accountants
in business

NBA

Accountants
in business

NBA

De **ledengroep Accountants in business** van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) omvat meer dan 9.300 financieel professionals (RA/AA), voor het merendeel werkzaam als controller, financieel manager of cfo. De ledengroep heeft als missie **‘We helpen je als RA/AA met je professionele leven’**.

Deze NBA ledengroep geeft hieraan invulling door het bevorderen van kennisuitwisseling en beroepsontwikkeling zoals met dit blad, visiedocumenten over de financieel professional, onderzoeken in samenwerking met universiteiten, de DilemmApp, Dag van De Financial en andere ledenbijeenkomsten, branche- en themagroepen en een breed aanbod van opleidingen: Finance in business.

COLOFON

Redactie: prof. dr. J.F.M.G. Bouwens, prof. dr. F.G.H. Hartmann, prof. dr. R.F. Speklé, prof. dr. E.H.J. Vaassen RA (voorzitter), prof. dr. F.H.M. Verbeeten MBA

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: José van Riele

Eindredactie en vormgeving: NBA

Meer informatie op **nba.nl/aib** of mail naar aib@nba.nl

De NBA heeft zich ten doel gesteld om voor een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te zorgen. Niettemin is de NBA niet aansprakelijk voor onjuistheden die onverhoopt in deze uitgave voorkomen.

© NBA 2018

Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

INHOUDSOPGAVE

5	VOORWOORD
6	REDACTIONEEL
8	INZICHT IN HET KLIMAATEFFECT VAN JE TOTALE WAARDEKETEN <i>NANCY KAMP EN TIJN WILLEMS</i>
16	KLIMAATVERANDERING VEROVERT EEN PLEKJE IN HET JAARVERSLAG <i>DICK DE WAARD</i>
24	FACTSHEET CO2
26	ECONOMISCHE GROEI EN LANGE TERMIJN WELVAART, GAAT DAT SAMEN? <i>ELLY STROO CLOECK EN EDDY VAASSEN</i>
34	DE FINANCIAL IN EEN ANDER KLIMAAT <i>COLUMN LUCAS GEUSEBROEK</i>
36	WIJ KIJKEN VIJFTIG JAAR VOORUIT <i>PETER VERMEULEN, NATIONAL TRUST - VERENIGD KONINKRIJK</i>
40	HET IS LEUK OM TE PIONIEREN <i>ROY LINTHORST, EY</i>
44	OPWARMING VAN DE AARDE HEEFT GEVOLGEN VOOR DE ASSETS VAN BEDRIJVEN <i>MARCEL BEUKEBOOM, MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN EN KLIMAAT</i>
48	FINANCE HEEFT VEEL INVLOED IN EEN ORGANISATIE <i>JAAP PETRAEUS, FRIESLANDCAMPINA</i>
52	HET GAAT ONS OM DE IMPACT <i>CARLA VAN DER WEERDT-NORDER, TRIODOS BANK</i>




VOORWOORD

Klimaatverandering, en wat we hiertegen kunnen doen, gaat ons allemaal aan. Met dit themanummer brengen we in kaart hoe de klimaatopgave raakt aan uw functie. Hiermee zijn we begonnen door in 2017 samen met Rijksuniversiteit Groningen te onderzoeken op welke manier u zich bezighoudt met het meten, rapporteren en reduceren van CO2-uitstoot. Enkele opvallende cijfers staan op de middenpagina's, het rapport *CO2 staat nauwelijks op de financiële agenda* vindt u op nba.nl/aib. De uitkomst is dat op dit terrein nog veel te winnen valt. Daarom zijn we als NBA dieper in deze materie gedoken met een congres afgelopen voorjaar, waarvan verschillende sprekers in dit blad uitgebreid aan het woord komen.

Accountants in business spelen een belangrijke rol bij het produceren en betrouwbaar maken van niet-financiële informatie, zoals de uitstoot van broeikasgassen. Door ons hierin te bekwamen dragen we bij aan de toekomstbestendigheid van organisaties én aan de maatschappelijke relevantie van het vak dat wij uitoefenen. Dit sluit naadloos aan op de Vernieuwingsagenda van de NBA en het doel van de *Groene Brigade*, hetgeen staat voor de samenhangende inspanningen om vanuit de beroepsorganisatie en haar leden bij te dragen aan een duurzame economie. De artikelen en interviews in dit blad omvatten een breed scala aan perspectieven. Wij hopen dat de inzichten die u hieruit haalt van meerwaarde zijn voor uw werk.

Het ledengroepbestuur
NBA Accountants in business

A background image of dark brown wooden planks arranged in a diagonal pattern, creating a textured and natural feel.

DIT NUMMER HEEFT ALS THEMA **‘KLIMAAT’.**

REDACTIONEEL

VOOR U LIGT HET TWEEDE THEMANUMMER VAN DE NBA VOOR ACCOUNTANTS IN BUSINESS. EERDER ONTVING U AL HET THEMANUMMER OVER VROUWEN IN FINANCE EN ACCOUNTANCY. DEZE NIEUWE THEMAFORMULE VOLGT HET VAKTIJDSCHRIFT MCA (MANAGEMENT CONTROL & ACCOUNTING) OP.

U krijgt dit blad als accountant in business ter verdieping van vakinhoudelijke trends en actualiteit. Steeds bekeken vanuit de kennisgebieden governance, risk management & control, finance operations & reporting, performance management en strategie. Het magazine vertaalt ontwikkelingen naar voor de financieel professional relevante artikelen.

Rondom het thema omvat elk nummer steeds enkele wat langere artikelen met aandacht voor de balans tussen wetenschappelijke verantwoording en relevantie voor de financieel professional, interviews, columns en nieuwsberichten. Het artikel van Nancy Kamp en Tijn Willems gaat nader in op de vragen hoe de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en andere klimaatdoelen richting geven aan (betere) managementbeslissingen, welke informatie hiervoor nodig is, en wat dit oplevert voor organisaties en de omgeving waarin zij opereren. Het artikel van Dick de Waard onderzoekt vervolgens hoe informatie over klimaat in de jaarrekening van beursgenoteerde organisaties is verwerkt en/of toegelicht, waarna het artikel van Stroo Cloeck en Vaassen een richting aangeeft waarin ons collectieve denken over duurzaamheid zou moeten gaan binnen een economie waarin gelijktijdig sociale ondergrenzen en ecologische bovengrenzen gelden en waarbij er een voortdurend streven naar 'groene' groei is.

De column is deze keer van de hand van Lucas Geusebroek. Hij roept financieel professionals op om uit te vinden wat we nodig hebben aan cijfers, instrumenten, regels, samenwerking met verschillende andere professionals en inzicht om vast te stellen of organisaties in meer dan alleen financieel opzicht gezond zijn.

De interviews met deskundigen uit verschillende gremia geven een mooi inkijkje in de praktijk van duurzame ontwikkeling:

- Peter Vermeulen, cfo van de Britse National Trust, over de uitdagingen voor de financial in relatie tot klimaat;
- Roy Linthorst, senior manager sustainability assurance bij EY, over assurance bij niet-financiële informatie;
- Marcel Beukeboom, klimaatgezant voor het Koninkrijk der Nederlanden over de noodzakelijke disruptie inzake verduurzaming;
- Jaap Petraeus, manager corporate sustainability bij FrieslandCampina, over de aansluiting bij finance om duurzaamheid met groei en waardecreatie te integreren;
- Carla van der Weerd-Norder, commissaris bij Triodos Bank, over het beoordelen van plannen van circulaire ondernemers.

Veel leesplezier!

prof.dr. Eddy Vaassen RA

Voorzitter van de redactie



Nederland heeft van alle
Europese landen de op vier
na hoogste uitstoot van
broeikasgassen per inwoner.

Prof. dr. **Nancy Kamp-Roelands** RA
is hoogleraar Non-Financial Information,
Integrated Reporting & Assurance bij
de vakgroep Accountancy van de
Rijksuniversiteit Groningen

Drs. **Tijn Willems** is
Senior Advisor Climate Change
& Sustainability Services bij EY

Inzicht in het klimaateffect van je totale waardeketen

HOE KUNNEN DE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS EN KLIMAATDOELEN RICHTING GEVEN
AAN (BETERE) MANAGEMENTBESLISSINGEN, WELKE INFORMATIE IS HIERVOOR NODIG EN WAT
LEVERT DIT OP VOOR ORGANISATIES EN DE OMGEVING WAARIN ZIJ OPEREREN?

INLEIDING

Sinds het klimaatakkoord van Parijs in december 2015 door 174 landen is ondertekend hebben wij in onze directe omgeving gezien dat ook steeds meer organisaties zich committeren aan de doelstelling van het akkoord. Met het ondertekenen is als doel gesteld om op mondiaal niveau de klimaatopwarming te beperken tot maximaal 2 graden Celsius ten opzichte van het pre-industriële niveau. Dit ambitieniveau komt ook terug in de binnen de Verenigde Naties (VN) afgesproken Sustainable Development Goal (SDG) nummer 13. Dit doel kan alleen gehaald worden via gezamenlijke actie van overheden en bedrijfsleven. Iedere organisatie kan hieraan een bijdrage leveren. Voor de keuze van maatregelen waar het effect op het klimaat het grootst is, is informatie in de hele waardeketen nodig. Nederland heeft van alle Europese landen de op vier na hoogste uitstoot van broeikasgassen per inwoner. Dit artikel bespreekt hoe een organisatie vanuit de mondiale doelstellingen in de SDGs een maatschappelijke bijdrage kan leveren, met name op klimaatgebied, welke informatie nodig is, hoe deze gemeten kan worden en voorbeelden van nieuwe ontwikkelingen hierin.

DE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: 13 CLIMATE ACTION

Voor het koppelen van een mondiaal probleem, aan eigen bedrijfsdoelstellingen vormen de in 2015 gepubliceerde Sustainable Development Goals een goed uitgangspunt. Deze 17 thema's, met daaronder 169 subdoelstellingen te behalen voor 2030, zijn opgesteld door de VN via gezamenlijke overleggen tussen overheden, bedrijfsleven en niet-gouvernementele organisaties. Zij zijn de opvolging van de Millenniumdoelstellingen. Deze nieuwe doelen bieden ook handvatten om op een uniforme manier verslag te doen van de acties en resultaten van organisaties. Het is de bedoeling dat organisaties de meest relevante thema's kiezen en in overleg met stakeholders bepalen in hoeverre en op welke wijze dit van invloed is op de strategie. Dit zullen de thema's zijn waarop de organisatie het grootste effect kan hebben. Praktisch gezien zal dit vaak leiden tot zo'n 4 tot 6 SDGs die gekoppeld worden aan de strategie. De SDGs zijn dus een goed aanknopingspunt voor het herijken van de strategie.

Op het moment dat een organisatie heeft bepaald aan welke SDG-thema's het de grootste bijdrage kan leveren, kan bepaald worden welke doelstellingen geformuleerd gaan worden en hoe die aansluiten bij het behalen van de mondiale doelstellingen van het betreffende SDG-thema.

Voor elke SDG heeft de VN indicatoren opgesteld. Deze lijst is publiek beschikbaar op de webpagina van unstats.un.org. De meeste indicatoren zijn overheid-specifiek, maar kan er duidelijk worden afgeleid hoe je als onderneming kunt bijdragen. Hoofddoel voor SDG 13 is om de opwarming van de aarde onder de twee graden te houden. Om dit te bereiken wordt bijvoorbeeld genoemd dat er een geïntegreerd beleid, strategie en actieplan dienen te worden opgesteld die de mogelijkheden vergroten om de negatieve aspecten van klimaatverandering te keren, klimaatbesten-

digheid te verbeteren en CO2 te verlagen op een manier die geen risico vormt voor de voedselproductie. Meer specifiek voor het bedrijfsleven is er het SDG Compass ontwikkeld door Global Reporting Initiative (GRI), UN Global Compact en de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Hierin staan 27

mogelijke indicatoren waarmee organisaties hun bijdrage aan SDG 13 zichtbaar kunnen maken. Concreet gaat het met name om het meer investeren in duurzame energie en drastisch terugdringen van broeikasgassen, met name CO2.

Hoewel het effect op het klimaat niet bij elke organisatie even groot is, is er in onze optiek geen enkele organisatie die geen bijdrage kan leveren aan het behalen van SDG 13, Klimaat Actie. Hier gaat het dan niet alleen om het direc-

te effect dat een organisatie heeft op het klimaat maar ook op het indirecte effect dat een organisatie kan uitoefenen middels bijvoorbeeld haar dienstverlening en investeringen. Dit indirecte effect wordt dus pas verder in de keten zichtbaar.

Een organisatie die de SDGs al vroeg heeft geïncorporeerd in haar strategie en doelstellingen is Unilever. Zij heeft verschillende SDG-thema's geïntegreerd in haar waardecreatiemodel en daarnaast heeft het in haar verslaggeving over 2017, voor 4 SDG-thema's beschreven op welke manier haar doelstellingen en resultaten bijdragen aan het behalen van de SDG-doelen. Met betrekking tot klimaat heeft Unilever de ambitie om het broeikasgaseffect van hun producten te halveren binnen hun totale levenscyclus tegen 2030 (met 2010 als basisjaar). Onderdeel hiervan is om tegen 2030 CO2-positief te zijn. Dit wordt bereikt via acties als 100% van de energie uit hernieuwbare bronnen en het meer opwekken van hernieuwbare energie dan ze verbruiken. De broeikasgasambitie gaat verder dan CO2 en omvat ook keuzes in het betrekken van grondstoffen, productinnovatie en het voorkomen van ontbossing in toeleveringsketens.

CONCREET GAAT HET MET NAME OM HET MEER INVESTEREN IN DUURZAME ENERGIE EN DRASTISCH TERUGDRINGEN VAN BROEIKASGASSEN.

Voor het formuleren van een strategie is de bewustwording van de leiding van een organisatie, dat het bijdragen aan het beperken van de effecten van klimaatverandering ook van belang is voor de organisatie, een cruciale randvoorwaarde. Dat dit soms heel pragmatisch is laat het voorbeeld zien van de poolexpedities, die georganiseerd worden voor topmannen en -vrouwen uit het Nederlandse bedrijfsleven en de financiële sector. Op deze manier kunnen zij de effecten van klimaatverandering in de poolgebieden met eigen ogen zien. Na afloop van beide expedities hebben de deelnemende bestuurders aangegeven dat ze met hun eigen organisaties meer zullen gaan doen om de CO₂-uitstoot te verlagen.

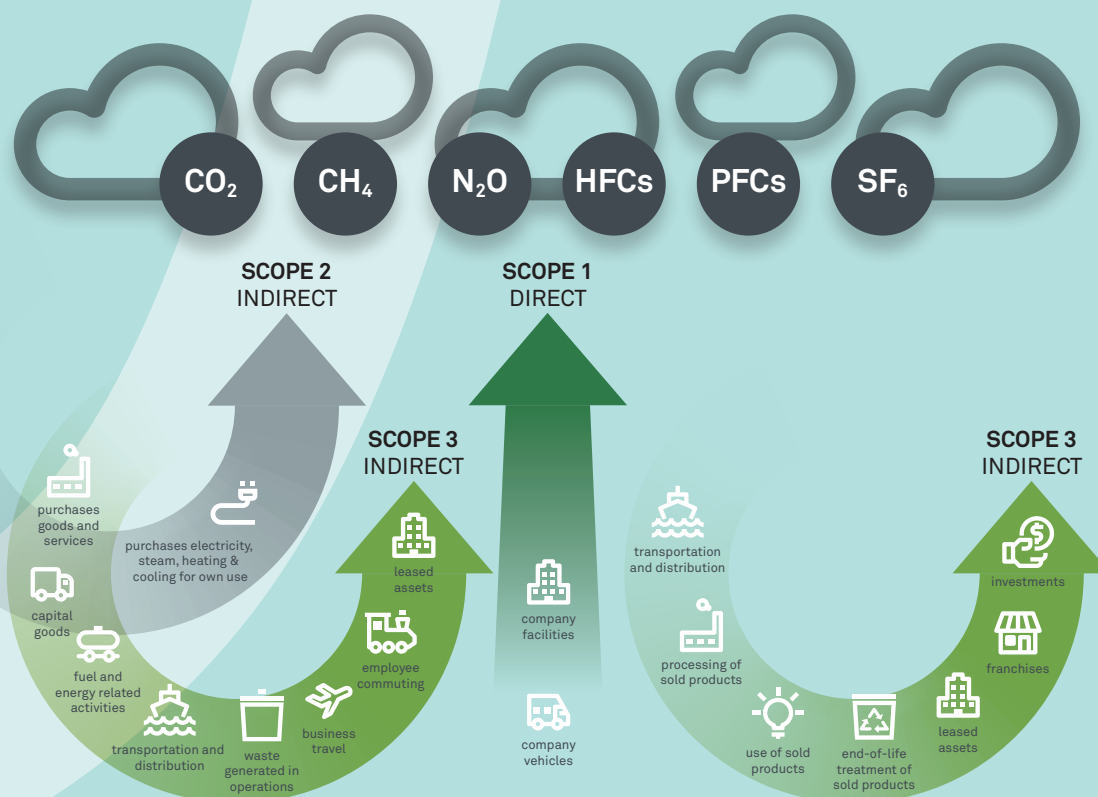
BEPALEN VAN CO₂-FOOTPRINT

Nadat een organisatie haar doelstellingen op een concrete manier heeft kunnen koppelen aan de doelstellingen van de SDGs en een actieplan heeft opgesteld, is het van belang om de voortgang te monitoren en de resultaten inzichtelijk te maken. Naast de selectie van heldere key performance indicatoren is ook het vaststellen van de reikwijdte voor het meten van de resultaten relevant. Voor het meten van een CO₂-footprint van een organisa-

tie, is het van belang dat er rekening wordt gehouden met zowel de directe als de indirecte emissies die de organisatie heeft. Dit wordt aangeduid als scope 1, 2 en 3, zie hiervoor ook figuur 1:

- Scope 1 emissies: Dit zijn directe emissies die veroorzaakt worden door een organisatie middels de bronnen die de organisatie in bezit heeft of beheert. Denk hierbij aan emissies van eigen voertuigen, productielocaties en eigen verwarming.
- Scope 2 emissies: Dit zijn indirecte emissies die veroorzaakt worden door het genereren van de ingekochte energie door een organisatie. Deze emissies vinden dus plaats bij elektriciteitscentrales, maar dienen wel te worden toegewezen aan de betreffende organisatie.
- Scope 3 emissies: Dit zijn alle overige indirecte emissies die veroorzaakt worden door de activiteiten van een organisatie maar niet door middelen in bezit of onder beheer van de betreffende organisatie. Denk hierbij aan emissies in de keten door productie van bijvoorbeeld halffabricaten of grondstoffen. Daarnaast hebben deze emissies ook betrekking op het gebruik van de geleverde producten of diensten van de organisatie.

Afbeelding vanuit het
GHG-Protocol omtrent
scope 1, 2 en 3 emissies
(bron: GHG-protocol).



De meest gebruikte standaard/methodologie om de emissies van een organisatie te berekenen is het Greenhouse Gas Protocol (GHG-Protocol) van de World Business Council for Sustainable Development/World Resource Institute. Deze methodologie geeft gedetailleerd aan hoe de emissies te meten. Het is een uniforme methodologie die gebruikt kan worden door alle typen

organisaties. Dit vergroot de mogelijkheid van vergelijkbaarheid tussen organisaties. Als er een assurance-opdracht is, geeft dit ook een goed uitgangspunt voor de toetsing door een externe accountant om zo de betrouwbaarheid van de uitgestoten hoeveelheid CO2-emissies vast te stellen. Ook verslaggevingscriteria zoals die van Global Reporting Initiative verwijzen in hun criteria naar dit protocol.



ECHTER, DE GROOTSTE IMPACT HOEFT NIET ALTIJD BIJ DE ORGANISATIE ZELF TE LIGGEN.

Organisaties die jaarlijks hun CO2-emissie berekenen en inzichtelijk maken, zijn ook in de gelegenheid om de voortgang ten opzichte van de doelstelling te monitoren. Ook kan inzicht verkregen worden waar het effect in de keten het grootst is en waar maatregelen het grootste effect hebben gehad om de uitgestoten hoeveelheid CO2 te beperken. Naast de werkelijke uitstoot kunnen ook scenario's berekend worden voor toekomstige acties en hun effecten. Dergelijke inzichten moeten voor het bestuur en/of het management van organisaties handvatten bieden om bepaalde strategische (investerings)beslissingen te maken. Als een organisatie daadwerkelijk geëngageerd is aan het behalen van de SDG-doelstellingen dan dienen managementbeslissingen niet alleen af te hangen van financiële aspecten op korte termijn, maar ook van de lange termijn effecten op stakeholders.

HET UITVOEREN VAN EFFECTMETINGEN

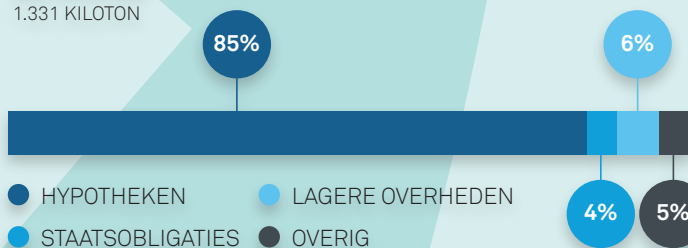
Er zijn nog steeds veel organisaties die geen inzicht verschaffen in de volledige effecten van de organisatie op het klimaat. Vaak worden acties alleen gericht op CO2. Het voorbeeld van Unilever

laat zien dat het effect op klimaat breder is dan uitsluitend CO₂. Zelfs als bedrijven CO₂ inzichtelijk maken beperkt het zich vaak tot de eigen activiteiten. Echter, de grootste impact hoeft niet altijd bij de organisatie zelf te liggen, maar kan zich juist in de waardeketen bevinden. Dit bemoeilijkt het meten en kan onzekerheid geven over de betrouwbaarheid van de data. We zien dat steeds meer bedrijven op een innovatieve manier hun totale directe en indirecte impact op mens en milieu zichtbaar maken. Carbon accounting en effectmetingen zijn daarbij belangrijke ontwikkelingen die het voor organisaties eenvoudiger moeten maken om de volledige effecten op het klimaat inzichtelijk te maken en of zelfs te kunnen monetariseren.

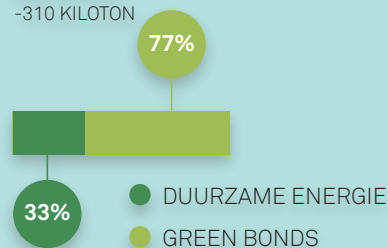
deelnemers aan dit platform is de Volksbank. Sinds 2014 maakt de Volksbank (voorheen SNS Bank) de CO₂-emissie van vrijwel al haar balansposten inzichtelijk in de vorm van een klimaatbalans, zie voor een afbeelding figuur 2. Op deze balans heeft de Volksbank inzichtelijk gemaakt welke balansposten verantwoordelijk zijn voor CO₂-verlies en daartegenover staan de balansposten die verantwoordelijk zijn voor CO₂-besparingen. De doelstelling van de Volksbank is om in 2030 een klimaatneutrale bank te zijn, niet alleen met betrekking tot de eigen operaties, maar ook met betrekking tot de investeringen die zij doet. Hiermee volgt ze de doelstellingen van dochteronderneming ASN Bank. In 2030 willen beide banken met hun investeringen net zo veel CO₂-emissie

KLIMAATNEUTRALE BALANS

CO₂ VERLIES
1.331 KILOTON



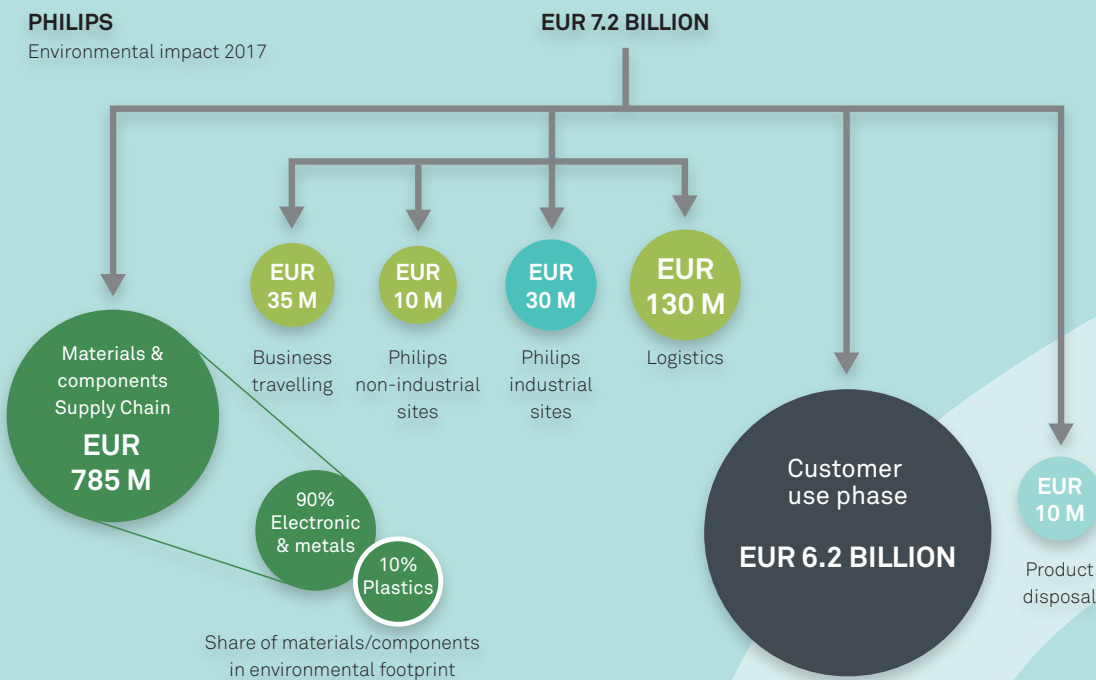
CO₂ WINST
-310 KILOTON



Figuur 2: De klimaatbalans van Volksbank 2017. 27% klimaatneutraal houdt in dat per saldo 27% van het CO₂-verlies gecompenseerd is met posten die CO₂-winst verzorgen (bron: Jaarverslag Volksbank 2017).

Het lijkt erop dat de financiële sector in Nederland momenteel een voortrekkersrol inneemt bij het opzetten van raamwerken om carbon accounting en impactmetingen te standaardiseren. Zo is in 2015 door 12 Nederlandse financiële instellingen het Platform for Carbon Accounting Financials (PCAF) opgericht. Deze financiële instellingen hebben met elkaar een carbon accounting methodologie opgesteld om de emissies in de portfolio die zij beheren en in hun financieringen te kunnen bepalen. Een van de

vermijden als uitstoten. In 2017 was de balans van de Volksbank 27% klimaatneutraal (doel is om dit op 45% te hebben in 2020) en de balans van ASN Bank was in 2017 95,4% klimaatneutraal. Enkele voorbeelden van andere banken en verzekeraars die inzicht verschaffen in de klimaateffecten van de beleggingen en/of investeringen zijn onder andere Achmea en Van Lanschot Kempen (beiden ook onderdeel van PCAF). Zowel Achmea als Van Lanschot hebben in 2017 de eerste resultaten van hun onderzoek naar milieu-effecten gepresenteerd. Belangrijkste verschil tussen de metingen van de Volksbank en ASN aan de ene kant en Achmea en Van Lanschot Kempen aan de andere kant is dat de laatste twee uitsluitend inzicht geven in de CO₂-emissies die veroorzaakt worden door de investeringen. Er wordt nog geen inzicht gegeven in de CO₂-emissies die bespaard worden.



Figuur 3: De Environmental Profit & Loss meting van Philips 2017

(bron: Annual Report Philips 2017)

Ook bij andere organisaties zien we meer beweging omtrent het inzichtelijk maken van de gehele milieu-effecten van de organisatie. Na de eerste bewegingen van BSO Origin in 1990 om de milieuschade in geld uit te drukken is een van de eerste organisaties die dit weer op heeft gepakt in 2011 het Duitse kledingmerk Puma. Sindsdien zijn er steeds meer organisaties die dit doen. Voorbeelden zijn de Nederlandse Spoorwegen, Vodafone en Philips. Als we kijken naar de eerste EP&L van Philips in 2017, zie voor een afbeelding hiervan figuur 3, hebben ze voor stakeholders hun milieu-effecten op de maatschappij inzichtelijk gemaakt en uitgedrukt in een monetaire waarde. De methodologie voor deze EP&L account is gebaseerd op Life Cycle Analysis (LCA). In 2017 had Philips een negatief milieu-effect van 7,2 miljard euro. Van dit bedrag wordt 3% veroorzaakt door de directe uitstoot van Philips. Het belangrijkste milieu-effect van Philips, 86% in totaal, wordt veroorzaakt door de gebruikers van de producten van Philips.

AFSLUITING

De analyses en berekeningen die zowel de Volksbank en Philips hebben gemaakt vormen een basis voor het nemen van managementbeslissingen. In hun jaarverslag geeft de Volksbank aan dat dit leidt tot de ambitie om meer te investeren in onder andere Green Bonds en andere projecten die een positieve impact hebben op het milieu (denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanleggen van windmolen- en zonnepanelenparken). Philips heeft door het moneteriseren van haar milieu-effecten een duidelijk beeld verkregen waar in haar keten het effect het grootst is. Op deze manier kan Philips actief sturen op het verbeteren van de energie-efficiëntie van haar producten en kan het daarmee direct haar impact op het klimaat verkleinen.

Natuurlijk kapitaal kreeg tot recent, met uitzondering van grondstoffen die ingekocht worden, geen echte financiële waarde toegekend. Het Natural Capital Protocol (NCP), gepubliceerd in 2014, heeft daarin verandering gebracht. Het NCP biedt organisaties een raamwerk waarmee ze het natuurlijk kapitaal kunnen identificeren, meten en waarderen. Deze informatie biedt organisaties inzicht in potentiële risico's en kansen op het gebied van onder andere wetgeving, financiering, reputatiemanagement en maatschappelijke aspecten. Deze informatie kan vervolgens gebruikt worden om de managementbeslissingen te ondersteunen.

We hopen dat deze praktische voorbeelden over het inzichtelijk maken van het effect dat een organisatie heeft op het klimaat, lezers stimuleert om zelf ook aan de slag te gaan met dergelijke activiteiten. Klimaatverandering is een mondiaal vraagstuk dat alleen gekeerd kan worden via gezamenlijke actie. Dit betekent de bewustwording van wat het effect is van de eigen organisatie op het klimaat, de koppeling met de SDG-doelstellingen voor klimaatverandering en de vertaling naar een eigen ambitieniveau.

HET NCP BIEDT ORGANISATIES EEN RAAMWERK WAARMEE ZE HET NATUURLIJK KAPITAAL KUNNEN IDENTIFICEREN, METEN EN WAARDEREN.

Voor het meten zijn inmiddels veel richtlijnen beschikbaar die zowel intern als extern de basis kunnen vormen voor betrouwbare informatie. Betere informatie zorgt ook voor een betere basis voor toekomstige managementbeslissingen.

Bronnen:

ASN Bank (2018), ASN Bank Verslag 2017. Geraadpleegd op https://verslag.asnbank.nl/2017/FbContent.ashx/pub_1000/Downloads/ASN_Bank_verslag_2017.pdf
Achmea (2018), Achmea jaarverslag 2017 deel 3: supplementen 2017. Geraadpleegd op <https://nieuws.achmea.nl/achmea-publiceert-jaarverslag-en-sfcr-rapport-over-2017/>
EY (2016), What you need to know about the Sustainable Development Goals. Geraadpleegd op [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-sustainable-development-goals/\\$FILE/EY-sustainable-development-goals.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-sustainable-development-goals/$FILE/EY-sustainable-development-goals.pdf)

EY Total Value (2016) Impact valuation to support decision-making. Geraadpleegd op [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/\\$FILE/EY-total-value.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/$FILE/EY-total-value.pdf)

Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, World Business Council for Sustainable Development, SDG Compass. geraadpleegd op https://www.globalreporting.org/resource/library/SDG_GRI_Linkage.pdf

Natural Capital Coalition (2016), Natural Capital Protocol. Geraadpleegd op: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol

NOS (2017), Bankiers vol plannen na poolreis: sneller geld voor verduurzaming huizen. Geraadpleegd op <https://nos.nl/artikel/2228374-bankiers-vol-plannen-na-poolreis-snel-geld-voor-verduurzaming-huizen.html>

Royal Philips (2018), Annual Report 2017. Geraadpleegd op <https://www.results.philips.com/publications/ar17#/downloads>

SDG Nederland. SDG 13 Klimaatverandering aanpakken. Geraadpleegd op: <http://www.sdgnerland.nl/sdgs/doel-13-klimaatverandering-aanpakken/>

Unilever (2018), Unilever Annual Report and Accounts 2017. Geraadpleegd op https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2017_tcm244-516456_en.pdf

Unilever (2017), Unilever Sustainable Living Plan: Progress in 2017. Geraadpleegd op https://www.unilever.com/Images/unilever-sustainable-living-plan-2017_tcm244-521742_en.pdf

Van Lanschot Kempen (2018), Jaarverslag 2017. Geraadpleegd op <https://media.vanlanschot.nl/media/pdfs/2017-annual-report-van-lanschot-kempen.pdf>

Verenigde Naties, Inter-Agency and Expert Group on SDG Indicators (2017), Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Geraadpleegd op https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Eng.pdf and <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/>

Vodafone Netherlands (2015), Environmental Profit and Loss. Geraadpleegd op https://www.vodafone.nl/assets/downloads/algemeen/environmental_profit_and_loss_account_2014_2015.pdf

Volksbank (2018), Annual Report de Volksbank 2017. Geraadpleegd op <https://www.devotksbank.nl/investor-relations/jaarverslagen.html>

World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development (2004), The Greenhouse Gas Protocol. Geraadpleegd op <http://www.ghgprotocol.org/sites/default/files/ghgp/standards/ghg-protocol-revised.pdf>



Is sprake van
samenhangende
informatie die
inzicht geeft?



KLIMAATVERANDERING VEROVERT EEN PLEKJE IN HET JAARVERSLAG

PROF. DR. DICK DE WAARD RA

INLEIDING

Sinds 2015 hanteert de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (SDGs). Dit zijn 17 doelstellingen op het gebied van gelijke verdeling van welvaart, gelijke behandeling van en gelijke kansen voor mensen en bescherming van de planeet. Als het gaat om de bescherming van de planeet, is in het kader van deze bijdrage SDG 13 relevant: "Take urgent action to combat climate change and its impacts". De redactie van deze doelstelling suggereert een brandend platform. Klimaatverandering wordt gezien als een groot risico. Omdat ondernemingen een breed gedragen rol wordt toegedicht in de realisatie van (een belangrijk deel van) de SDGs, is het interessant om in de jaarverslagen van ondernemingen na te gaan of en op welke wijze zij invulling geven aan hun bijdrage aan de realisatie van specifiek deze doelstelling. Is sprake van samenhangende informatie die inzicht geeft in de feitelijke doelen, acties en uitkomsten, of heeft de informatievoorziening door ondernemingen de kenmerken van een streven naar legitimatie? Het in deze bijdrage beschreven onderzoek is verricht op de jaarverslagen (het annual report 2017) van ondernemingen die zijn genoteerd aan de AEx en AMx. Op het moment dat dit onderzoek werd uitgevoerd hadden vijf ondernemingen hun jaarrekening/jaarverslag nog niet via Internet gepubliceerd. Het onderzoek is om die reden uitgevoerd op 45 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. De waarnemingen in



dit onderzoek beperken zich tot de informatie die is opgenomen in de jaarverslagen van de betrokken ondernemingen. Daarmee kan geen uitspraak worden gedaan over de feitelijke activiteiten van deze ondernemingen op het gebied van de beperking van hun CO2-impact, maar over dat wat zij daarover hebben opgenomen in het jaarverslag.

Het onderzoek is ingericht conform de cyclus: risicoanalyse, strategievorming, doelen stellen, realisatie van de doelen en analyse van de uitkomsten. Dit houdt in, dat door een inhoudsanalyse in de jaarverslagen is onderzocht in hoeverre klimaatverandering deel uitmaakt van de risicoanalyse van de onderneming, of en hoe klimaatverandering is opgenomen in de strategie van de onderneming en tot welke concrete lange en korte termijn doelen dit heeft geleid. Vervolgens is in kaart gebracht of en op welke wijze informatie wordt gegeven over de feitelijke uitstoot van broeikasgassen en tot welke analyses dit heeft geleid. Tenslotte is onderzocht of aanvullende analyses worden gemaakt vanuit actuele frameworks ten aanzien van de monetarisering van de impact van ondernemingen op het klimaat en van klimaatverandering. In Tabel 1 zijn de uitkomsten van dit onderzoek gecomprimeerd weergegeven. Aansluitend worden deze uitkomsten vanuit iedere fase in de cyclus nader toegelicht. Tenslotte wordt in de conclusie paragraaf ingegaan op de samenhang in deze uitkomsten.

Tabel 1: overzicht aandacht voor klimaatverandering in jaarverslagen 2017 AEx en AMx

Risicoanalyse – klimaat als risico	uitgebreid 6	beknopt 6	niet 33
Strategie	uitgebreid	een item	niet
- verwijzing naar SDGs	9	22	14
- klimaat als thema	15	15	15
Doelstellingen toegelicht	lange termijn 24/45 X	korte termijn 10/45 X	Als KPI X 11/45
Uitkomsten van het jaar toegelicht	uitkomst 2017 32	toelichting	
		13	26 19
De uitkomsten vergeleken met voorgaande jaren	>2 jaar 14	2 jaar 5	1 jaar 9 niet 17
Overige informatie	GHG protocol 22/45	pricing schade 4/45	TCFD 7/45

RISICOANALYSE

Volgens artikel 2 BW 391:1 dient het bestuursverslag van een onderneming onder meer een beschrijving te bevatten van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de rechtspersoon wordt geconfronteerd. In dit artikel is tevens geregeld, dat in het bestuursverslag – indien dit het inzicht ten goede komt – ook informatie wordt verstrekt over milieugerelateerde aangelegenheden. De impact op klimaatverandering varieert per onderneming, maar uit het onderzoek komt naar voren, dat zes van de 45 ondernemingen in de risicoanalyse gericht aandacht besteden aan klimaatverandering, weer zes andere ondernemingen gaan hier (zeer) beknopt op in en het overgrote deel – bijna driekwart van de ondernemingen – besteedt in de risicoanalyse hieraan geen aandacht.

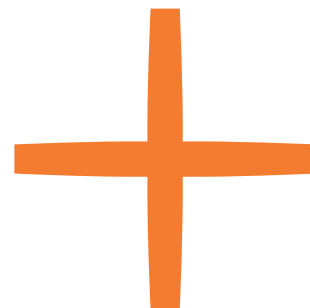
Daar waar ondernemingen aandacht hebben voor klimaatverandering vanuit het risicoperspectief, betreft dit nog overwegend de impact van de activiteiten van de onderneming op het klimaat en in zeer beperkte mate de impact van klimaatverandering op de activiteiten van de onderneming. In het TCFD rapport (TCFD, 2017) is uitgewerkt dat klimaatverandering door tal van (afgeleide) factoren een materiële impact op de strategie van de onderneming kan hebben. Dit kan leiden tot concrete risico's waar de onderneming aandacht aan dient te besteden, zie ook hierna.

STRATEGIE

Als van ondernemingen wordt verwacht dat zij een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de Sustainable Development Goals, dan is de vraag gerechtvaardigd of ondernemingen bij het uitwerken van hun strategie ook concreet rekening houden met deze SDGs. Uit de analyse van de jaarverslagen blijkt, dat veel ondernemingen de SDGs in het vizier hebben, hetgeen bij negen ondernemingen leidt tot een min of meer uitgebreide toelichting op de relatie tussen diverse SDGs en de activiteiten van de onderneming. Bij 22 ondernemingen blijft dit nog beperkt tot een beknopte verwijzing naar de SDGs als geheel en bij 14 ondernemingen wordt in het geheel geen aandacht besteed aan de SDGs.

Los van de relatie met de SDGs is onderzocht in welke mate de ondernemingen in de toelichting bij de strategie van de onderneming aandacht besteden aan de impact van de onderneming op klimaatverandering, en dan blijkt dat dit evenredig is verdeeld. Een derde (15) van de ondernemingen gaat hier min of meer uitgebreid op in (waarbij overigens wel een duidelijke relatie met de SDGs wordt gelegd), terwijl een derde klimaatverandering slechts benoemt als een vraagstuk en een derde in het geheel geen

DIT KAN LEIDEN
TOT CONCRETE
RISICO'S WAAR DE
ONDERNEMING
AANDACHT AAN
DIENT TE
BESTEDEN.





Prof. dr. **Dick de Waard** RA
is hoogleraar Auditing bij
de vakgroep Accountancy
van de Rijksuniversiteit
Groningen

aandacht hieraan besteedt. Ondanks dat de exacte verdeling iets afwijkt, komt dit redelijk overeen met de aandacht die ondernemingen besteden aan de SDGs.


De ondernemingen die ruim aandacht besteden aan het belang van klimaatverandering geven tevens uitgebreide kwalitatieve toelichtingen bij de acties die de onderneming plant om te komen tot de reductie van CO₂-uitstoot.

DOELEN STELLEN

De strategie wordt geconcretiseerd in heldere doelstellingen voor de korte en lange termijn. Opneming van de doelstellingen in het jaarverslag geeft inzicht in de concreetheid van de strategie en biedt een mogelijkheid voor analyse ten opzichte van de realisatie.

De doelen van de ondernemingen die deze hebben toegelicht, zijn uitgedrukt in tonnen CO₂-uitstoot maar vooral in een percentage te reduceren CO₂-uitstoot. Dit betreffen over het algemeen vooral de lange termijn doelen die moeten zijn gerealiseerd in 2025 of 2030. Ongeveer de helft van de ondernemingen (24 van de 45) licht hun lange termijn doelen toe en iets minder dan de helft daarvan (10 van de 45 ondernemingen) geeft ook informatie over de korte termijn doelen. Hiervan geven negen ondernemingen informatie over zowel de lange als korte termijn doelen en geeft één onderneming uitsluitend informatie over de korte termijn doelen. In de situatie dat de korte termijn doelen niet zijn gegeven, is niet vast te stellen of de onderneming op koers ligt.

In veel jaarverslagen is – veelal in het eerste deel van het verslag – een overzicht opgenomen met relevante kengetallen (KPIs). Dit overzicht laat zien welke kengetallen de ondernemingsleiding van belang vindt. In dit overzicht is in 11 van de gevallen ook de CO₂-uitstoot of CO₂-reductie als KPI opgenomen. Dit betreffen vooral de ondernemingen die klimaatverandering ook als belangrijk strategisch thema hebben toegelicht. Van deze ondernemingen hebben er zes ook inzicht gegeven in zowel de korte als lange termijn doelen en hebben drie inzicht gegeven in de lange termijn doelen, de resterende twee hebben alleen een KPI opgenomen.



WAT ECHTER IN
VRIJWEL ALLE
VERSLAGEN
ONTBREEKT, IS
EEN ANALYSE VAN
DE GEREALISEERDE
UITSTOOT TEN OP-
ZICHTE VAN HET
ACTIVITEITEN-
NIVEAU VAN DE
ONDERNEMING.

REALISATIE

Tenslotte zal in het jaarverslag informatie moeten worden gegeven over de feitelijke uitkomsten. In het geval van klimaatverandering draait dit met name om de prestaties van de onderneming op het gebied van de reductie van CO₂-uitstoot. Wat opvalt in de analyse is dat van de 13 ondernemingen die geen inzicht geven in de uitkomsten 2017, er 11 in het geheel niets schrijven over klimaatverandering en de rol van de onderneming ter zake. Daar staat tegenover dat van de 26 ondernemingen die de uitkomsten van 2017 vermelden en nader toelichten, er 11 (met name de ondernemingen die klimaatverandering zien al strategisch vraagstuk) in een separate paragraaf in het jaarverslag op dit vraagstuk en de realisatie ingaan. Dit zijn met name de ondernemingen die klimaatverandering zien als strategisch vraagstuk.

Om te kunnen waarnemen wat de waarde is van de gerealiseerde uitstoot, is het relevant om de uitkomsten van 2017 te plaatsen in een historisch perspectief. In 17 van de onderzochte verslagen zijn vergelijkende cijfers niet gegeven en in 14 van de verslagen wordt daarentegen inzicht verschaft in het verloop van de uitkomsten over een langere periode. Wat echter in vrijwel alle verslagen ontbreekt, is een analyse van de gerealiseerde uitstoot ten opzichte van het activiteitenniveau van de onderneming. Informatie over de productieomvang en het aantal productielocaties kan worden gebruikt voor het bepalen van een relatieve CO₂-uitstoot. Hiermee wordt het inzicht in de feitelijke waarde van de gerealiseerde CO₂-uitstoot vergroot.

De kern van de uitkomsten van het onderzoek is derhalve dat concrete informatie omtrent de uitstoot in tonnen en in reductiepercentages in veel verslagen wordt gepresenteerd, maar dat de nadere toelichting niet het gewenste inzicht in de feitelijke waarde van deze uitkomsten verschaft.

AANVULLENDE INFORMATIE

De invloed van een onderneming op het klimaat reikt verder dan alleen de uitstoot van broeikasgassen door de verbranding van fossiele brandstoffen. Ondernemingen dienen bij het beoordelen van de kwaliteit en maatschappelijke impact van hun activiteiten oog te hebben voor de keten waarbinnen zij opereren. Door het Greenhouse Gas Protocol Initiative is een eenvoudig verslaggevingsraamwerk uitgewerkt om inzicht te geven in de invloed van de onderneming binnen de keten: het GHG Protocol. Dit raamwerk is uitgewerkt in 3 scopes voor uitstoot van broeikasgassen, waarbij onder scope 1 de directe uitstoot door verbranding van fossiele brandstoffen wordt gepresenteerd. Onder scope 2 wordt de indirecte CO₂-uitstoot gepresenteerd door elektriciteitsgebruik (de uitstoot van CO₂ vindt dan plaats bij de energieproducent) en onder scope 3 wordt inzicht gegeven in de indirecte CO₂-uitstoot door inkoop van diensten en producten bij derden. In de helft van de jaarverslagen (22 van de 45 verslagen) is de CO₂-uitstoot in meer of mindere mate gepresenteerd met gebruikmaking van het raamwerk van het GHG Protocol, waarbij het slechts in enkele gevallen voorkomt dat het hele raamwerk wordt benut. Met name de informatie over scope 3 blijft achterwege.

Tenslotte is onderzocht in hoeverre ondernemingen een prijskaartje hangen aan klimaatverandering. Dit prijskaartje heeft twee dimensies. De eerste dimensie is de maatschappelijke schade die wordt veroorzaakt door de uitstoot van broeikasgassen: pricing. De tweede dimensie is de financiële impact van klimaatverandering op de onderneming zelf: climate-related financial disclosures. Er zijn slechts vier ondernemingen die informatie geven over pricing. Deze toelichtingen variëren van een korte beschrijving tot een uitgebreide toelichting bij de werkwijze en het concreet noemen van de gehanteerde prijs per ton CO₂. Deze ondernemingen rapporteren hun CO₂-uitstoot ook met gebruikmaking van het GHG Protocol.



DE TWEEDE DIMENSIE IS DE FINANCIËLE IMPACT VAN KLIMAAT- VERANDERING OP DE ONDERNEMING ZELF: CLIMATE- RELATED FINANCIAL DISCLOSURES.

CURSUS

Voor wie zich verder in deze materie wil verdiepen is er op 8 oktober 2018 de cursus ***Niet-financiële (& duurzame) besluitvorming.*** Zie nbaopleidingen.nl.

Daarin maakt u kennis met de laatste inzichten rondom duurzaamheid en Integrated Reporting, zowel vanuit de praktijk als de laatste wetenschappelijke ontwikkelingen. Dit alles met als doel uw organisatie duurzaam levensvatbaar te houden.

Literatuur

TCFD (2017) Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, June

GHG (2004) GHG Protocol Initiative: A Corporate Accounting and Reporting Standard, Revised edition. Greenhouse Gas Protocol, March

Het rapport dat door Taskforce Climate-related Financial Disclosures (TCFD) is uitgebracht, is van zeer recente datum (medio 2017). De zeven ondernemingen die een (uitgebreide) toelichting vanuit dit raamwerk geven, gaan – conform het door de TCFD gepresenteerde model – in op de governance structuur, strategie, risicoanalyse en kwantificering van de CO₂-impact op de (waarde van de) onderneming, vooralsnog zonder tot (de toelichting bij) eventuele impairments te komen. Drie van de ondernemingen die informatie opnemen over pricing, geven een toelichting over het TCFD-model. Daarnaast rapporteren vijf van ondernemingen die het TCFD-model toelichten hun CO₂-uitstoot met gebruikmaking van het GHG Protocol. Drie van de zeven ondernemingen die informatie opnemen over het TCFD-model zijn financiële instellingen. De andere vier betreffen grote productieondernemingen.

CONCLUSIE

Alles overziend kan worden geconcludeerd, dat klimaatverandering een eigen plek begint te krijgen in de jaarverslaggeving van ondernemingen. Daarbij zijn wél nog grote verschillen zichtbaar tussen de diverse ondernemingen uit de onderzoeksgroep. De aan de AEx genoteerde ondernemingen geven over het algemeen beduidend meer informatie dan de aan de AMx genoteerde ondernemingen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat zichtbaar sprake is van een kleine groep ondernemingen die zich onderscheidt van de rest. Bij deze ondernemingen is duidelijk sprake van informatievoorziening over de gehele cyclus van risicoanalyse tot uitkomsten en analyse. Uiteraard is ook hier nog ruimte voor verbeteringen en verdere optimalisatie.

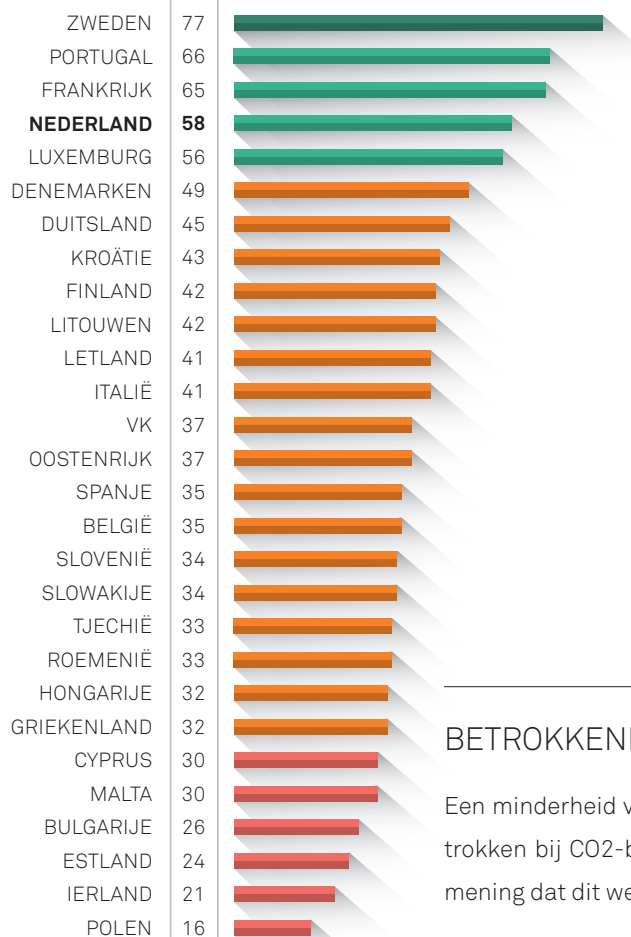
Daarnaast is bij het grootste deel van de ondernemingen sprake van enige onbalans. Deze groep ondernemingen geeft weliswaar veel informatie over de CO₂-uitstoot zelf, maar veel minder over de risicoanalyse, de strategie en de doelen. Over het algemeen is nog sprake van weinig inzicht in de echte acties die zijn genomen om de uitstoot te verminderen en wordt onvoldoende inzichtelijk gemaakt wat nu de echte relatieve impact van de onderneming is op het gebied van klimaatverandering. Veel informatie betreft de impact van de onderneming op het klimaat en niet de impact van het klimaat op de onderneming. Ten aanzien van de feitelijke analyse van de uitkomsten in relatie tot de plannen en het verleden, wekt veel van de verslaggeving nog in sterke mate de indruk dat de concrete uitstoot na ommekomst van het jaar een uitkomst is die dan voor het eerst wordt vastgesteld. Op het gebied van het moneteriseren van de impact en de risico's moet nog veel gebeuren. Het ontbreken van een duidelijke relatie tussen de risicoanalyse, strategie en doelstellingen enerzijds en de uitkomsten anderzijds doet vermoeden dat bij een groot deel van de ondernemingen nog duidelijk sprake is van een streven naar legitimiteit.

NOO

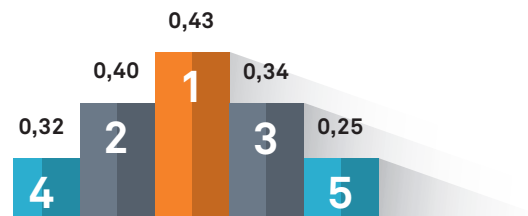
KLIMAATDOELEN

Ranking Europese ambitieniveaus
(CAN Europe)

In % van totaalscore (=100%)



FACTOREN OM CO2-REDUCTIE TE VERSNELLEN (NBA)

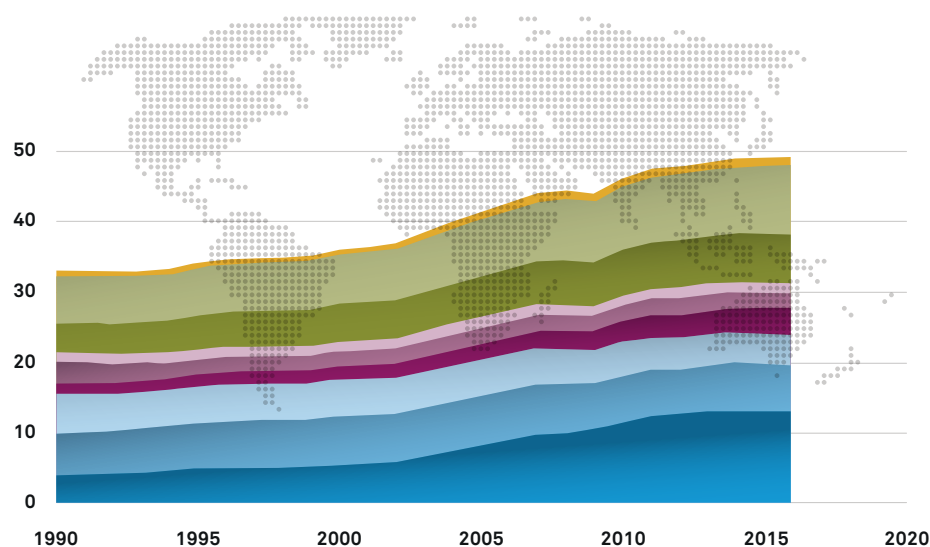


1. Meer concrete reductiedoelstellingen binnen de organisatie
2. Wettelijke maatregelen
3. Druk van stakeholder
4. Druk vanuit publieke opinie
5. Verandering van de "Tone at the top"

BETROKKENHEID FINANCIAL BIJ CO2-BELEID

Een minderheid van de financieel professionals is actief betrokken bij CO2-beleid, maar een ruime meerderheid is van mening dat dit wel het geval zou moeten zijn.

82% van de financieel professionals die de vragenlijst hebben ingevuld, is van mening dat zij een rol zouden moeten spelen bij CO2-beleid. Momenteel is slechts **8%** in zeer grote mate betrokkenen **44%** helemaal niet. (NBA)

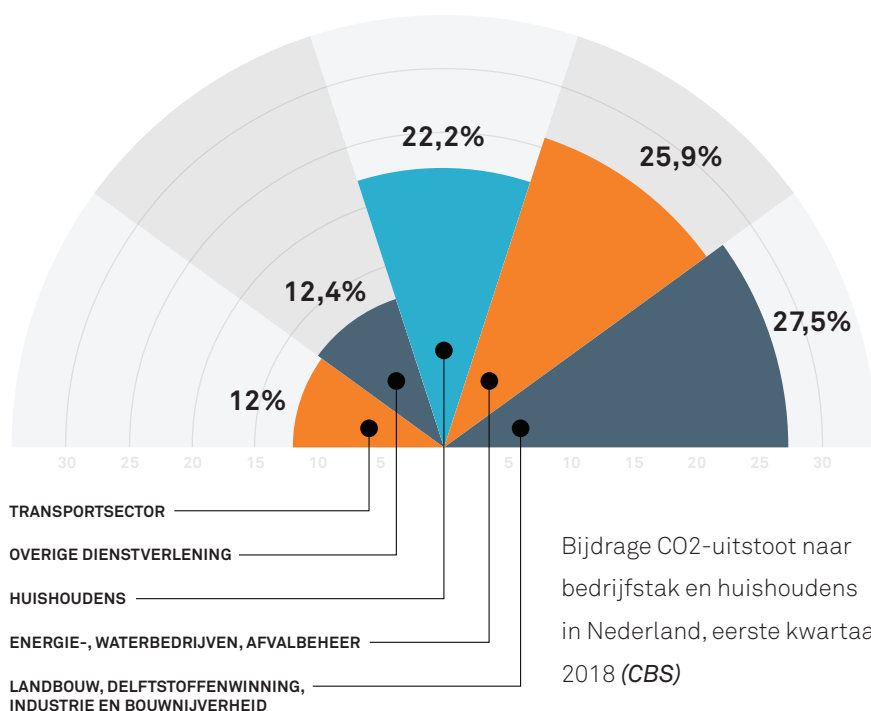
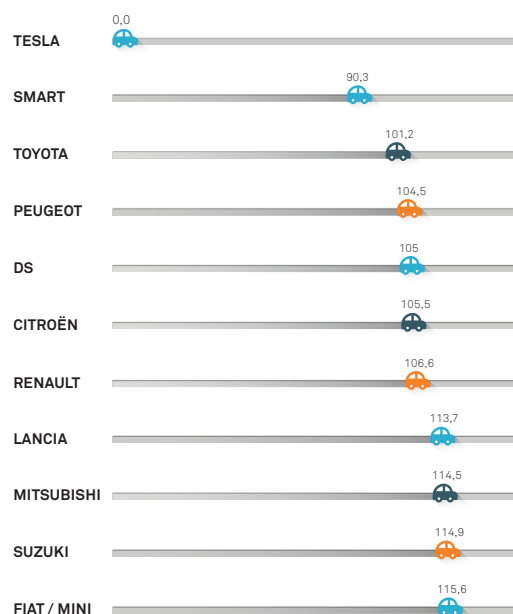


MONDIALE ONTWIKKELING CO2-UITSTOOT

Per land en regio (PBL)



TOP 10 AUTOMERKEN MET DE **LAAGSTE** (DIRECTE) CO₂-UITSTOOT EUROPA (AutoRAI)



KENNISNIVEAU VAN DE FINANCIEEL PROFESSIONAL

Klimaatakkoord van Parijs

Kyoto-Protocol

Klimaatdoelstellingen van de Rijksoverheid

European Union Emissions Trading System

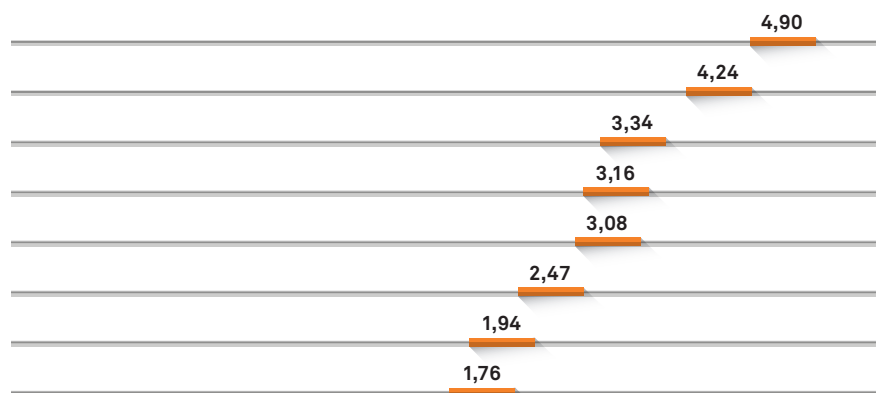
United Nations Sustainable Development Goals

Greenhouse Gas protocol

ISO 14064-1

International Finance Corporation Greenhouse Gas reduction Accounting richtlijnen

(NBA)



Schaal 1 - 7 mate van bekendheid met begrippen

REDUCTIE PER SECTOR

De grootste reductie-bijdrage tot 2030 moet komen van de elektriciteitssector.

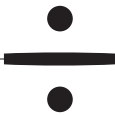
Verskil uitstoot broeikasgassen 2030 vs 2016 (ING)





ELLY STROO CLOECK RA CIA RE CISA
EN PROF. DR. EDDY VAASSEN RA

Economische groei en lange termijn welvaart, gaat dat samen?



Elly Stroo Cloeck

RA CIA RE CISA
is interim and
project manager
en management-
boek reviewer

Prof. dr. Eddy

Vaassen RA
is hoogleraar
Accountancy aan
Tilburg University

INLEIDING

Met een toenemend bewustzijn¹ dat we onze aarde zodanig aan het uitbuiten zijn dat er een moment komt dat zij niet meer kan voorzien in de noodzakelijke behoeften van de mens, is de al decennia oude zoektocht naar oplossingen voor het probleem van het balanceren tussen economische ontwikkeling en (ecologische en sociale) duurzaamheid actueler dan ooit. Van alle oplossingen springen er twee in het oog. De eerste is het traditionele geloof dat economische en duurzaamheidsdoelen simultaan kunnen worden gerealiseerd. Dit betekent dat duurzaamheid en economische vooruitgang gelijk op kunnen gaan, 'groene' groei, wat kan spelen op zowel macroniveau als organisatieniveau

(zie o.a. Cheng et al. 2014, Weber 2008, McWilliams & Siegel 2000, Waddock & Graves 1997, McGuire et al. 1988, Cochran & Wood 1984). De tweede is het geloof dat we niet geïnteresseerd moeten zijn in economische groei maar dienen te kijken naar wat goed is voor de mensheid op de lange termijn door een minimum sociale ondergrens en een maximum ecologische bovengrens te bepalen, en te proberen zodanig te sturen dat we tussen deze twee grenzen in blijven. De laatste oplossing heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen in talloze lezingen en interviews en uiteindelijk de publicatie van het boek 'Doughnut Economics' van econome Kate Raworth (Raworth 2017). Doordat dit

HET GELOOF DAT WE NIET GEÏNTERESSEERD MOETEN ZIJN IN ECONOMISCHE GROEI MAAR DIENEN TE KIJKEN NAAR WAT GOED IS VOOR DE MENSHEID OP DE LANGE TERMIJN.

boek op eenvoudige wijze uiteenzet wat het probleem is met onze ongebreidelde economische groeidoelstellingen maar tevens vaststelt dat de economische modellen die we tot op heden hebben gehanteerd niet voldoen, lopen de meningen over dit boek uiteen van laaiend enthousiast, want het levert een fundamenteel nieuwe kijk op de economische wetenschap (Monbiot 2017), tot niet de moeite waard om te lezen, want de bestaande economische modellen nemen naast economische doelstellingen ook duurzaamheidsdoelstellingen al in beschouwing (Bouman 2017). De controverse die het boek oproept maakt dat het blijkbaar genoeg stof tot discussie weet op te leveren en alleen al daarom interessant is. Dit artikel zet uiteen dat het simultaan streven naar economische groei en duurzaamheid niet voldoende is en moet worden aangevuld dan wel vervangen met het zoeken naar methoden (waaronder zeker ook gedragsbeïnvloeding) om ecologische bovengrenzen en sociale ondergrenzen niet te overschrijden en daar waar in het verleden schade is toegebracht deze te repareren. Het is de uitdaging voor de financieel professional om zijn² rapportages, adviezen, analyses, kritische vragen, en aansturing aan te passen aan de lessen van de donuteconomie zonder de oude economische modellen direct overboord te gooien. Daarbij dient hij, samen met het niet-financieel management, te zoeken naar synergie tussen economische doelstellingen en duurzaamheid waarbij op termijn economische groei mogelijk helemaal verdwijnt als doelstelling ten gunste van duurzame groei en herstel, lange termijn waardecreatie dus.

DE DONUTECONOMIE

De donuteconomie neemt de lange termijn doelen van de mensheid als uitgangspunt: het ideaalbeeld dat iedereen leeft in welvaart zonder schade aan de planeet toe te brengen, waardoor welzijn als vanzelf ontstaat. Duurzaamheid wordt in de metafoor van de donut gemeten langs twee dimensies, namelijk: de maximaal toelaatbare effecten

op de planeet (ecologische bovengrenzen) en de minimaal noodzakelijke voorziening in de basisbehoeften van de mens (sociale ondergrenzen). Dit is geconcretiseerd in negen planetaire (milieu) processen en twaalf menselijke behoeften die in een aansprekend plaatje van een donut worden samengebracht (zie Figuur 1).

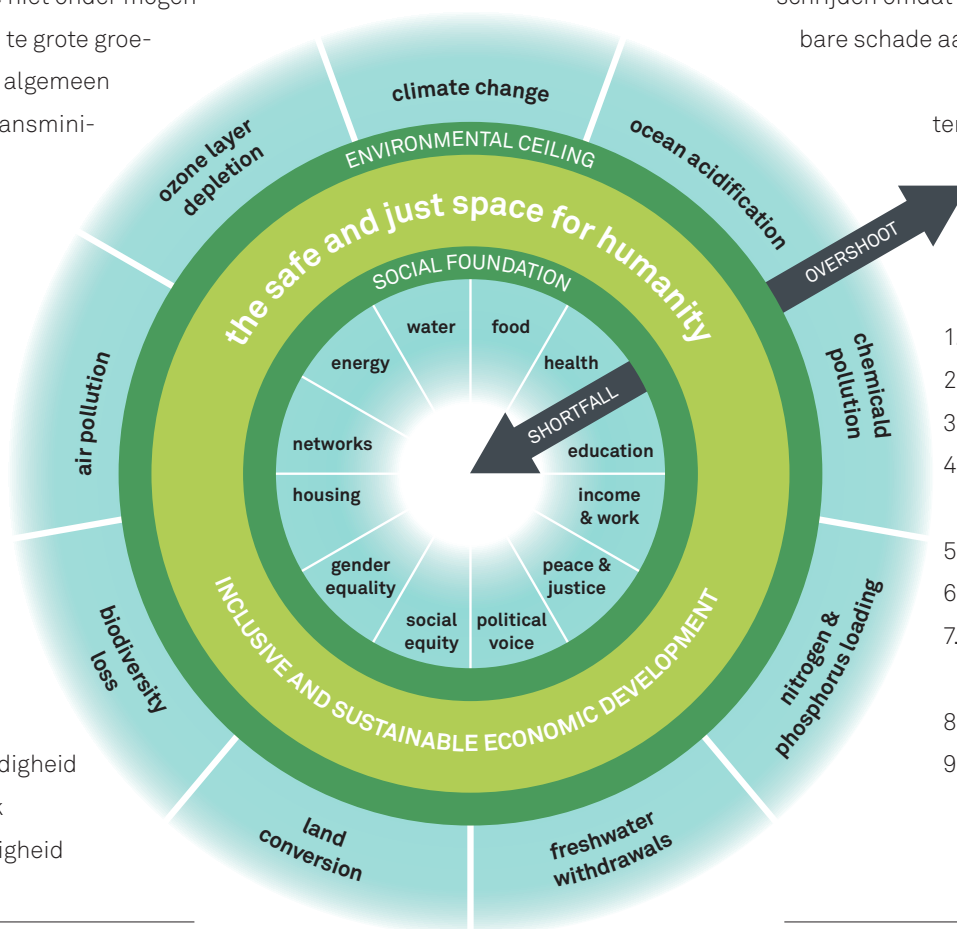
¹ Klimaatwetten worden inmiddels in steeds meer landen aangenomen. Momenteel wordt ook in Nederland, als zevende land in de wereld een klimaatwet ingevoerd. Internationaal wordt vaker en intensiever samengewerkt om klimaatproblemen proberen op te lossen (zie bijv. UNDP 2015, 2016). Een groeiend aantal bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten en consumenten onderkent dat er een serieus klimaatprobleem is dat op termijn ook onze economische groei gaat aantasten en op lange termijn ons welzijn (Tirole 2017, Burke et al. 2015).

² Omdat 'professional' een mannelijk woord is wordt in dit artikel 'zijn' gebruikt, waar uiteraard ook vrouwelijke financieel professionals bedoeld zijn.

FIGUUR 1:
DE DONUTECONOMIE
(RAWORTH 2017)

De binnenring bestaat uit de volgende twaalf behoeften van de mens met minimale waarden (in principe te bepalen per persoon) waar we niet onder mogen komen omdat anders te grote groepen individuen onder algemeen geaccepteerde bestaansminima leven:

1. Voedsel
2. Gezondheid
3. Onderwijs
4. Inkomen/werk
5. Water/sanitaire voorzieningen
6. Energie
7. Netwerken
8. Huisvesting
9. Seksuele gelijkheid
10. Sociale rechtvaardigheid
11. Politieke inspraak
12. Vrede/rechtvaardigheid



De buitenring bestaat uit de volgende negen planetaire processen, met maximale waarden die we niet zouden moeten overschrijden omdat we daarmee onherstelbare schade aan de aarde toebrengen waardoor zij op termijn onleefbaar wordt:

1. Klimaatverandering
2. Verzuring oceanen
3. Chemische vervuiling
4. Stikstof en fosforverzadiging
5. Zoetwateronttrekking
6. Grondconversie
7. Verminderde biodiversiteit
8. Luchtvervuiling
9. Aantasting ozonlaag

Tussen de ecologische bovengrenzen en de sociale ondergrenzen bevindt zich de omgeving waarin de mensheid in welvaart en welzijn kan leven. Economen moeten volgens Raworth zich gaan richten op het ontwerpen van distributieve en regeneratieve systemen. Distributief betekent dat welvaart gelijkver verdeeld is. Regeneratief betekent dat de productiefactor natuur zoveel mogelijk wordt hergebruikt

en dat aangerichte schade aan de productiefactor natuur wordt hersteld (Kader 1). Raworth (Raworth 2017) werpt de vraag op hoe wij als samenleving dergelijke distributieve en regeneratieve systemen kunnen (helpen) ontwerpen, implementeren en onderhouden. Dit artikel voegt daar de vraag aan toe wat hierbij de rol is van de financieel professional.

STATISTIEKEN OVER SOCIALE ONGELIJKHEID EN UITPUTTING VAN NATUURLIJKE BRONNEN LATEN ZIEN DAT EEN DERGELIJKE BEWUSTWORDING NOODZAKELIJK IS.

ECONOMISCHE GROEI

In de jaren 50 van de vorige eeuw ontwikkelde Simon Kuznets een theorie over economische groei: de Kuznetscurve. Deze curve suggereert dat wanneer landen rijker worden (gemeten in bruto binnenlands product: bbp), de ongelijkheid eerst groter wordt, om daarna af te nemen. Daarmee gaf hij aan dat groei van het bbp altijd nastrevenswaardig is, een opvatting die door vele economen in de decennia daarna is overgenomen. Echter, de realiteit leert dat de ongelijkheid tussen arm en rijk, niet alleen internationaal (tussen landen), maar ook nationaal (binnen landen) alleen maar groter is geworden. Raworth (Raworth 2017) vraagt zich af of economische groei op termijn daadwerkelijk ongelijkheid en armoede zal uitbannen (Kader 1).

Tegelijkertijd met de toename van de ongelijkheid is een te groot beroep gedaan op de productiefactor natuur en hebben we de aarde uitgeput om economische groei, gemeten in bbp, te bereiken. In de jaren 90 werd een variant op de Kuznetscurve gebruikt om de relatie te leggen tussen milieuvervuiling en economische groei (Grossman & Krüger 1991): bij een toename van het bbp stijgt deze eerst, maar daalt bij een verdere groei weer. Maar het bleek dat deze theorie slechts voor een beperkt aantal vormen van milieuvervuiling opgang deed en het overgrote deel van de milieuproblematiek niet kon verklaren. Het kwam er simpel gezegd op neer dat bij economische groei de milieuvervuiling toeneemt zonder dat na een omslagpunt deze bij voortgaande economische groei afneemt (Stern 2004).

ARMOEDE

SINDS 1990 IS HET AANTAL MENSEN DAT IN EXTREME ARMOEDE LEEFT GEHALVEERD, MAAR IN 2015 LEEFDEN 2 MILJARD MENSEN (OP EEN WERELDBEVOLKING VAN 7,5 MILJARD) VAN MINDER DAN \$3 PER DAG EN HEEFT DE RIJKSTE 1% NET ZOVEEL GELD ALS DE OVERIGE 99% BIJ ELKAAR. 13% VAN DE WERELDBEVOLKING HEEFT TE WEINIG TE ETEN.

OPLOSSINGSRICHTING

Raworth (Raworth 2017) probeert een zekere bewustwording te creëren voor het probleem dat veel van ons economisch denken sinds de jaren 30 van de vorige eeuw uitgaat van de premisse dat economische groei altijd nastrevenswaardig is en vergroting van het bbp, een korte termijn maatstaf, altijd het doel moet zijn, waar die in werkelijkheid leidt tot schadelijke sociale en milieueffecten. Statistieken over sociale ongelijkheid en uitputting van natuurlijke bronnen laten zien dat een dergelijke bewustwording noodzakelijk is (UNDP 2016). Sinds de jaren 90 zien we echter een kentering in het denken over economische groei en zijn allerlei lange termijn maatstaven ontwikkeld zoals de in 1990 geïntroduceerde Human Development Index van de Verenigde Naties, de in 2006 geïntroduceerde Happy Planet Index, de in 2012 geïntroduceerde Inclusive Wealth Index, en de in 2013 geïntroduceerde Social Progress Index. Ook op organisatieniveau is die kentering waar te nemen waarbij bedrijven proberen duurzaamheidsdoelstellingen simultaan te realiseren aan economische doelstellingen (Eccles 2010) en daaraan alternatieve prestatie maatstaven te koppelen. Het probleem is dus tweeledig: (1) er is nog steeds een geloof dat economische groei voor het voortbestaan van de mensheid noodzakelijk is, en (2) we onderkennen het bestaan van de sociale ondergrenzen en de ecologische bovengrenzen onvoldoende. Raworth geeft een oplossingsrichting in de vorm van de volgende zeven uitgangspunten:

1. Kies een ander doel dan die van economische groei; niet het bbp is van belang maar het welzijn van de mens. Hierbij horen andere maatstaven, die een lange termijn perspectief representeren.
2. Zie het grotere geheel; neem alle vormen van bedrijvigheid mee in de analyses, waaronder bezoldigd of onbezoldigd, gecontroleerd of gebaseerd op vertrouwen, privé versus gemeenschappelijk bezit, of verkrijgbaarheid tegen prijzen dan wel om niet (Kader 2).

BEPERKINGEN

DE BEPERKINGEN VAN DE ECONOMIE VOLGENS RAWORTH SPEELT DE PRIVATE HUISHOUDING NAUWELIJKS EEN ROL IN DE TRADITIONELE ECONOMIE. ECHTER, ARBEID VOOR DE BEDRIJVEN KOMT NIET ZOMAAR UIT DE LUCHT VALLEN, IETS KOOKT EN MAAKT SCHOON, ZODAT ARBEID MOGELIJK WORDT. VERMINDER DE SUBSIDIE VOOR DE BUITENSCHOOLSE OPVANG EN VEEL VROUWEN ZULLEN STOPPEN MET WERKEN. DE GRATIS ZORGTAKEN HEBBEN DUS INVLOED OP DE ECONOMIE.

HOMO ECONOMICUS

DE AARD VAN DE HOMO ECONOMICUS
VEEL ECONOMISCHE MODELLEN
GEBRUIKEN EEN KARIKATUUR VAN DE
MENS: OP ZOEK NAAR MAXIMAAL NUT
ZONDER OOIIT TEVREDEN TE ZIJN,
UITGERUST MET PERFECTE KENNIS EN
EEN PERFECTE VOORUITZIENDE BLIK.
HOE MEER MENSEN MET DIT MODEL
WERKEN, HOE MEER ZE ER OOK OP
GAAN LIJKEN. UIT ONDERZOEK BLIJKT
DAT STUDENTEN ECONOMIE MEER
OMKOOPBAAR ZIJN DAN ANDERE
STUDENTEN, EN DAT HOOGLERAREN
ECONOMIE MINDER GELD AAN GOEDE
DOELLEN GEVEN DAN (SLECHTER
BETAALDE) HOOGLERAREN IN ANDERE
VAKGEBIEDEN. DERDEJAARS STUDENTEN
ECONOMIE ZIJN VEEL MINDER ALTRUÏS-
TISCH DAN EERSTEJAARS.

3. Maak gebruik van de kenmerken van de menselijke natuur; de menselijke natuur is rijker dan het beeld van de homo economicus; mensen zijn sociaal, met elkaar verbonden, benaderbaar, onze waarden zijn veranderlijk, en we zijn afhankelijk van onze levende planeet (Kader 3).
4. Begrijp de systemen; complexe systemen zoals nationale economieën en bedrijfshuishoudingen hebben als kenmerk dat alle onderdelen elkaar beïnvloeden; beleidsmakers moeten niet de illusie hebben dat ze door aan één knopje te draaien het systeem naar hun hand kunnen zetten.
5. Ontwerp om te herverdelen; de Kuznetscurve doet geen opgang en herverdeling van inkomen en rijkdom is noodzakelijk omdat ongelijkheid allerlei schadelijke effecten heeft op de samenleving, waaronder overconsumptie, afbrokkeling democratie, verminderde peer-pressure om verantwoord met het milieu om te gaan, en armoede.
6. Creëer om te regenereren; ons huidige degeneratieve ontwerp gaat uit van nemen, maken, gebruiken, en uiteindelijk weggooien; aan de voorkant van dit proces putten we de natuurlijke bronnen uit en aan de achterkant vervuilen we de aarde met het afval; een circulaire economie is een goede eerste stap in de oplossing want ook de milieu-variant van de Kuznetscurve doet geen opgang (Kader 4).
7. Laat economische groei geen randvoorwaarde zijn; we moeten naar een situatie waarin economieën die momenteel in financieel, politiek en maatschappelijk opzicht gefundeerd zijn op het denken in economische groei, leren te functioneren zonder ook maar enig belang aan economische groei toe te kennen.

DE ROL VAN DE FINANCIËEL PROFESSIONAL

De financieel professional kan vanuit de mogelijke rollen die hij speelt in een organisatie op verschillende wijzen bijdragen aan het ontwerpen, implementeren en onderhouden van de distributieve en regeneratieve systemen die nodig zijn om boven de sociale ondergrenzen en onder de ecologische bovengrenzen te blijven waarbij hij tevens als basisuitgangspunt meeneemt dat zoveel mogelijk synergie moet worden gezocht tussen economische en duurzaamheidsdoelstellingen. Gekoppeld aan de rollen zoals onderscheiden in het NBA Visiedocument inzake de financieel professional (NBA 2017) ontstaat dan het volgende beeld. De financieel professional in de rol van sensor is actief op zoek naar kansen en bedreigingen op het terrein van groene groei, alsmede op het terrein van sociale ondergren-

BEREIDHEID

EEN BEREIDHEID OM REGENERATIEVE TECHNOLOGIEËN TE DELEN EEN BEDRIJF SLAAT ZIJN GEPRODUCEERDE CO2 OP IN DE MUREN VAN ZIJN GEBOUW. DAT IS EEN INNOVATIE DIE TOT DIRECTE CO2 VERMINDERING LEIDT.

ECHTER, HET BEDRIJF DOET DIT ALLEEN VOOR ZICHZÉLF, TERWIJL HET DAT OOK VOOR DE AANGRENZENDE BEDRIJVEN EN DE REST VAN DE STAD KAN DOEN. EEN ANDER BEDRIJF ZUIVERT HET WATER DAT HET IN ZIJN EIGEN PRODUCTIEPROCES HEEFT VERVUILD MAAR DOET DAT ALLEEN VOOR ZIJN EIGEN AFVALWATER, NIET VOOR DAT VAN ANDEREN OFSCHOON HET DE TECHNOLOGIE IN HUIS HEEFT. HET GAAT EROM DAT ER EEN BEREIDHEID ONTSTAAT OM REGENERATIEVE TECHNOLOGIEËN IN TE ZETTEN VOOR HET HERSTEL VAN NIET ALLEEN DE EIGEN SCHADE MAAR OOK DE SCHADE VAN ANDEREN, OF UIT EERDERE JAREN.

zen en ecologische bovengrenzen aan groei. In de rol van analist analyseert hij de data over relevante feiten rondom economische en duurzaamheidsdoelstellingen en rapporteert de uitkomsten van die analyses aan het management. Hij vertaalt in de rol van navigator deze analyses en rapportages naar bruikbare bedrijfsadviezen. De financieel professional in de rol van poortwachter vervult bij uitstek de rol van bewaker van de sociale ondergrenzen en ecologische bovengrenzen en signaleert in een vroeg stadium individuele en ondernemingsactiviteiten die mogelijk kunnen leiden tot het overschrijden van de genoemde grenzen. Als coach zorgt hij ervoor dat de medewerkers in de financiële functie zich gedragen conform de sociale en ecologische doelstellingen van de organisatie en dat het in de rest van de organisatie volstrekt helder is dat de financiële functie niet slechts naar economische doelstellingen kijkt, maar ook naar sociale en ecologische, en dat het streven te allen tijde is om synergie tussen beide groepen doelstellingen te realiseren.

Literatuur

- Bouman, M. (2017). Geen revolutie, FD, 26-12
- Burke, M., S.M. Hsiang, and E. Miguel (2015). Global non-linear effect of temperature on economic production. *Nature*, Vol.527, 12 November, pp. 235-239
- Cheng, B., I. Ioannou, and G. Serafeim (2014). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*, Vol.35, pp. 1-23
- Cochran, Ph.L. and R.A. Wood (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.1, pp. 42-56
- Eccles, R.G., B. Cheng, and D. Saltzman (2010). The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps. Harvard Business School
- Grossman, G. M., and A.B. Krüger (1991). Environmental impacts of a North American Free Trade Agreement. National Bureau of Economic Research Working Paper 3914, NBER, Cambridge MA
- Kuznets, S. (1955). Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*, 45 (March), pp. 1-28
- McGuire, J.B., A. Sundgren, and Th. Schneeweis (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, pp. 854-872
- McWilliams, A. and D. Siegel (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 603-609
- Monbiot, G. (2017). Finally, a breakthrough alternative to growth economics - the doughnut. *The Guardian*, 12-4
- NBA (2017). Visiedocument over de rol van de financieel professional. NBA
- Raworth, K. (2017). Doughnut Economics; Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist. Random House Business
- Stern, D.I. (2004). The Rise and Fall of the Environmental Kuznets Curve. *World Development*, Vol.32, 8, August, pp. 1419-1439
- Tirole, J. (2017). *Economics for the Common Good*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- UNDP (2015) Human Development Report 2015. New York: United Nations
- UNDP (2016) Human Development Report 2016. New York: United Nations
- Waddock, S.A. and S.B. Graves (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, Vol.18, 4, pp. 303-319
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, pp. 247-261

DE FINANCIAL IN EEN ANDER KLIMAAT

COLUMN LUCAS GEUSEBROEK

HET IS ALWEER EEN TIJD GELEDEN DAT DE UITSpraak **'ACCOUNTANTS WILL
SAVE THE WORLD'** VOOR HET LAATST DE AANDACHT TROK. ZIJN WE DEZE
WOORDEN INMIDDELS SERIEUS GAAN NEMEN?

We belanden in een ander klimaat. Of het nu gaat om ons plastic afval, het dichtdraaien van de gaskraan of het ter verantwoording roepen van oliemaatschappijen: collectief beginnen we anders tegen milieueffecten aan te kijken, en dit proces voltrekt zich behoorlijk snel. Dat geldt ook voor het Klimaatakkoord, waarmee – weliswaar na een late start – Nederland in hoog tempo de invulling wil bepalen van 'Parijs'. De details van dit akkoord worden in het najaar verder uitgewerkt, dus nog niet alle maatregelen zijn bekend. Al wel duidelijk is dat het geen pijnvrije operatie wordt. Anders gezegd: het draait om serieuze investeringen, en zo kunnen ook accountants en financials niet langer om de thema's klimaat en CO2 heen.

Het is vaker voorgekomen dat in een congreszaal iemand 'accountants will save the world' uitsprak. Zoals Peter Bakker, voorzitter van de World Business Council for Sustainable Development, tijdens de Accountantsdag 2015 en Mathijs Bouman op de Dag van De Financial in datzelfde jaar. De kracht van dit statement zit hem natuurlijk in de tegenstelling. De wereld redden? Accountants? Door dit ontregelende effect wordt het zicht soms onttrokken op hetgeen Bakker en anderen precies bedoelen met deze uitspraak: de verbreding van risicobeoordeling en verslaglegging met betrekking tot duurzaamheid. Wat bij die congressen opviel was de reactie in het publiek: vaak werd er wat onzeker om gelachen. Misschien uit verlegenheid bij een dergelijk grote claim, maar het leek ook wel alsof men deze woorden daarmee direct trachtte te relativiseren. Begin 2017 leefde de discussie weer even op toen Bakker zijn statement herhaalde in NRC, en het boek van Mervyn King, grondlegger van Integrated Reporting, *Chief Value Officer* net was verschenen, met als ondertitel 'Accountants Can Save the Planet'. In opiniestukken in FD en op Accountant.nl was een zeker patroon zichtbaar.

Aan de ene kant ontstond er de drang om de vraag *sluitend* te willen beantwoorden of zij dit nu wel, of niet kunnen. Daarbij spitste de discussie zich toe op kwesties als: wordt er niet een te brede rol van accountants verwacht? In hoeverre past niet-financiële informatie überhaupt bij de fundamentele functie en kwaliteiten van het vak? En het onvermijdelijke argument: heeft het beroep niet al zijn handen vol aan zijn bestaande taken op financieel terrein? Aan de andere kant werd in opinies betoogd dat accountants natuurlijk niet in hun eentje de wereld gaan redden, maar dat zij er waarschijnlijk wel bij kunnen *helpen*.

Inmiddels verandert ook het maatschappelijk klimaat, los van alle warmterecords die dit jaar zijn gevestigd. In de Vernieuwingsagenda van de NBA (mei 2018) staat 'onze rol in de duurzame economie' bovenaan, binnen het hoofdthema maatschappelijke relevantie. In plaats van te zoeken naar een zwart-wit antwoord op de 'save the



DRASTISCHE CO2-REDUCTIE EN DE TRANSITIE NAAR HERNIEUWBARE ENERGIE ZIJN NIET EENVOUDIG, MAAR ONVERMIJDELIJK.

world'-vraag, verschuift de focus naar *hoe* accountants en financials hierin hun aandeel kunnen leveren. Wie of wat hebben zij hierbij nodig?

De grote opdrachten waar we als mensheid voor staan zijn alom bekend, mede dankzij de Sustainable Development Goals en het Parijsakkoord. Drastische CO2-reductie en de transitie naar hernieuwbare energie zijn niet eenvoudig, maar onvermijdelijk. Het streven naar een circulaire economie wordt breed omarmd door bedrijfsleven, overheid en politiek. Deze immense omschakeling vereist dat *iedere* betrokkene doet wat binnen zijn of haar mogelijkheid ligt. Er zijn niet veel beroepen die zo expliciet worden aangemoedigd om hier een rol in te spelen als accountants. Het is een oproep om uit te vinden wat we nodig hebben aan – andere – cijfers, instrumenten, regels, samenwerking met verschillende professionals, kortom aan inzicht. Het inzicht om te beoordelen of organisaties in meer dan alleen financieel opzicht *gezond* zijn. En daarmee in staat zijn om ook in de toekomst *waarde* te creëren, zonder roofbouw te plegen op onze planeet en haar bewoners.

Lucas Geusebroek is projectleider circulaire economie bij de NBA

Peter Vermeulen is sinds 2016 cfo bij de National Trust. Hij startte zijn carrière bij PwC en werkte in verschillende financiële functies onder meer voor Deutsche Bank, Merrill Lynch en Middlesex University. Hij is geboren in België maar woont sinds zijn vijftiende in het Verenigd Koninkrijk.

Foto: National Trust



ALS CFO KIJK JE NAAR DE
FINANCIËLE GEZONDHEID
VAN HET BEDRIJF.



PETER VERMEULEN

WIJ KIJKEN VIJFTIG JAAR VOORUIT

HIJ IS CFO VAN MISSCHIEN WEL DE MEEST GROENE ORGANISATIE IN EEN LAND DAT IN 2008 ALS EERSTE TER WERELD EEN KLIMAATWET AANNAM. WAT ZIET PETER VERMEULEN, **CFO VAN DE BRITSE NATIONAL TRUST**, ALS DE GROOTSTE UITDAGING VOOR DE FINANCIAL IN EEN WERELD WAARIN HET KLIMAAT EEN STEEDS GROTERE ROL SPEELT?

HOE BEÏNVLOEDT DE AMBITIEUZE GROENE AGENDA VAN NATIONAL TRUST JE ROL ALS CFO?

‘Het is cruciaal voor mijn rol. Als cfo kijk je naar de financiële gezondheid van het bedrijf. De National Trust is geen normaal bedrijf. Opgericht in 1895 heeft de Trust als doel het beheer van historische en natuurlijke monumenten. We beheren niet alleen meer dan 500 boerderijen en kastelen, 247 duizend hectare aan natuurgebieden en parken maar ook honderden kilometers kustlijn. Onze eigendommen moeten beschermd worden. De stijgende zeespiegel heeft impact op de kustlijn maar ook op de achterliggende gebieden. Er zijn plekken waar we twintig jaar geleden kustverstevingingen hebben gebouwd op het strand. Dat was toen financieel haalbaar. Inmiddels niet meer. Het veranderende klimaat en sterk schommelende temperaturen raken ons ook op

een andere manier in de portemonnee. Zo hebben kastelen veel intensiever onderhoud nodig. In een traditionele rol trapt de cfo op de rem. Ik kijk vooral welke fondsen we nog meer kunnen aanboren. Wie is nog meer geïnteresseerd in onze projecten en wil er voor betalen? We hebben vijfhonderd sites die ik niet allemaal individueel beoordeel. Ik kijk vooral naar de grotere projecten vanaf vijfhonderdduizend pond.’

VOLGENS SOMMIGE ECONOMEN KAN DUURZAAMHEID ALLEEN AFGEDWONGEN WORDEN VIA WETGEVING. WAT IS DE IMPACT VAN DE CLIMATE CHANGE ACT?

‘De Climate Change Act doet zijn best om effect te hebben. In businesscases wordt energie duurder. Als National Trust doen we meer dan de Climate Change Act van ons vraagt. We hebben



ALS JE DOELEN IN WETGEVING TE SCHERP STELT GAAN BEDRIJVEN FAILLIET.

immers een voorbeeldfunctie te vervullen. Zo willen we het gebruik van fossiele brandstoffen in 2020 gehalveerd hebben. Dat doen we door te investeren in biomassaboilers. Maar we lobbyen ook voor andere manieren om voedsel te produceren. Als je bijvoorbeeld akkers minder intensief ploegt, erodeert de grond minder snel bij overstromingen. Ik heb sympathie voor het idee dat de wetgeving leidend moet zijn. Het nadeel van die aanpak is dat je dan hele kleine stapjes zet. Als je doelen in wetgeving te scherp stelt gaan bedrijven failliet. Verandering komt daardoor heel langzaam via wetgeving tot stand. Je kan de lat wel hoger leggen door anders te investeren. Dat doen we zelf ook. We hebben 1,4 miljard pond belegd in duurzame fondsen. Ik kijk als investeerder niet als eerste naar het financieel overzicht van de bedrijven waar we in investeren. Het gaat ons om meer dan de kwartaalcijfers. Wat is hun visie? Welke milieurisico's zien ze? Uit de cijfers moet die betrokkenheid blijken.'

OP WELKE WIJZE HEEFT JE WERK ALS CFO VOOR DE NATIONAL TRUST JE MENING OVER DUURZAAMHEID EN DE VERANTWOORDELIJKHEID DIE JE DAARIN ALS FINANCIAL HEBT BEÏNVLOED?

'De National trust heeft mij niet op nieuwe ideeën gebracht. Het is vooral een carrièrestap geweest waarmee ik invulling kan geven aan een diepe overtuiging. Ik heb altijd geloofd in een proactieve aanpak ten aanzien van duurzaamheid. Het is zowel een morele verplichting als een concurrentievoordeel op de lange termijn. Het prettige is dat deze zienswijze gedeeld wordt door de voltallige directie. In onze strategie kijken we vijftig jaar vooruit.'

IN NEDERLAND LIJKT DUURZAAMHEID VOOR VEEL CFO'S NIET TOP OF MIND. HOE IS DAT IN DE UK?

'Hoe groot de belangstelling is, onttrekt zich aan mijn waarneming maar ik denk dat iedere cfo dit serieus moeten nemen. Als cfo kan je je niet afzijdig houden. Je kan je niet langer beperken tot de financiële cijfers en je verschuilen achter aandeelhoudersbelangen. Wanneer je alleen kwartaalcijfers publiceert is dat de scope van de investeerders. Je moet je stakeholders andere informatie geven als je een andere discussie wilt hebben. Het is cruciaal om te onderzoeken wat over vijftien jaar het effect is van je huidige investeringen. Niemand kan de toekomst voorspellen maar je kunt wel onderzoeken wat de meest voor de hand liggende uitkomst is. Ben je een gezonde investering voor de komende vijftien jaar? Daarbij gaat het niet alleen om de winstcijfers maar ook om de waardepropositie. Een productiebedrijf dat van zijn afvalstroom een herbruikbare grondstof maakt, creëert een waardepropositie. Het maakt je sterker. Klanten vinden dat belangrijk. Investeerders ook. Wat doe je en waarom doe je het? Je moet als cfo dat verhaal kunnen uitleggen.'



KLIMAAT
+ DE ACCOUNTANT IN BUSINESS

Je moet met veel
verschillende KPI-
eigenaren praten.



Het is leuk om te pionieren

DATAKWALITEIT IS DE ACHILLESCHIEL IN DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGES. HET ZOEKEN NAAR DE ONDERBOUWING VAN NIET-FINANCIËLE INFORMATIE MAAKT DE ASSURANCE BEWERKELIJK MAAR FRUSTREREND IS HET ALLERMINST, VINDT ROY LINTHORST, **SENIOR MANAGER SUSTAINABILITY ASSURANCE BIJ EY CLIMATE CHANGE & SUSTAINABILITY SERVICES**.

WAAR HEBBEN BEDRIJVEN EY CLIMATE CHANGE & SUSTAINABILITY SERVICES VOOR NODIG?

‘We voeren onder andere assurance-opdrachten uit bij grote organisaties waar we ook accountant zijn. De scope van onze werkzaamheden is dan veelal de niet-financiële informatie in het verslag. We hebben kennis van het onderwerp en van de wijze waarop je het toetsbaar maakt. Dat levert een assurance-rapport op. Wij leveren op deze manier zekerheid bij niet-financiële informatie.’

WAT ZIJN DE GROOTSTE OBSTAKELS IN HET OPSTELLEN VAN EEN ASSURANCE-RAPPORT?

‘De aandacht voor de interne beheersing op het gebied van niet-financiële informatie kan tussen ondernemingen nogal verschillen. Welke waarborgen geeft de onderneming zelf om te zorgen dat de

informatie die ze als interne sturingsinformatie gebruiken klopt? Het systeem van interne beheersing en datakwaliteit is bij financiële informatie vaak verder ontwikkeld. Daarom merk ik in de praktijk dat het goed is om ook voor niet-financiële informatie de ervaring te gebruiken die aanwezig is in de financiële kolom van een onderneming. In eerste instantie wil een accountant steunen op de interne beheersingsmaatregelen van de klant bij de uitvoering van een assurance-opdracht. Indien dit niet mogelijk is, kun je met gegevensgerichte werkzaamheden ook een heel eind komen. In het geval van CO2-emissies van organisaties met veel verschillende panden kun je bijvoorbeeld in de financiële administratie zien of je geen pand mist. Bij elektriciteitsverbruik kun je in de financiële administratie naar de facturen kijken voor een steekproef om

vast te stellen of ze wel terugkomen in de verantwoording die is opgeleverd. De financiële administratie is over het algemeen van een betrouwbare kwaliteit, aangezien deze de basis is voor de te controleren jaarrekening. Je bereikt uiteindelijk je doel maar het kost meer werk om tot die zekerheid te komen. Je zou dus eigenlijk willen dat een organisatie een goede beheersing heeft zodat het verbruik van alle panden in die CO2-voetafdruk terecht komt. Ook bij het autoverbruik en elektriciteitsverbruik is volledigheid vaak een issue. Weet men zeker dat alles meegenomen is? Zeker als managers worden beloofd op niet-financiële resultaten is het essentieel dat die informatie klopt.'

WIE IS JE GESPREKSPARTNER?

'Dat verschilt heel erg. Vroeger was het vooral de afdeling duurzaamheid. Tegenwoordig is het steeds vaker ondergebracht bij een afdeling reporting of strategie, dichterbij de financiële kolom van een organisatie. Het punt is dat de informatie die in het verslag staat heel divers is. Je moet met veel verschillende kpi-eigenaren praten. Cruciaal is de aandacht die er vanuit de top is voor deze informatie. Als het belangrijk wordt gevonden is er meer commitment om mee te werken.'

VOOR CFO'S IS DUURZAAMHEID EEN LASTIG ONDERWERP. HOE IS DAT VOOR ACCOUNTANTS?

'Dat hangt van de accountant af. Het kan zijn dat de cfo het een ver van zijn bed show vindt, dat zal wellicht ook voor sommige accountants gelden. Maar ik vind het als accountant vooral een mooie uitbreiding van ons vak. Ik ben er toevallig ingerold. Net gestart bij EY was ik betrokken bij de jaarrekeningcontrole van een producent van biobrandstoffen. Dat vond ik interessant. Via een collega hoorde ik dat ze iemand zochten om CO2-emissieverslagen te controleren. Zo kwam ik in contact met de afdeling Climate

Change & Sustainability Services en bouwde mijn werkzaamheden langzaam uit naar het hele spectrum van niet-financiële informatie en geïntegreerde verslaggeving. Het werk is anders dan het traditionele werk van een accountant. Dit is innovatiever. Het is leuk om te pionieren en standaarden te zetten voor de toekomst. Het is goed om na te moeten denken wat er nodig is om tot een bepaald niveau van zekerheid te kunnen komen. Binnen de

ORGANISATIES HEBBEN EEN STEEDS BREDERE VISIE OVER DE WAARDE DIE ZE CREËREN.

NBA-werkgroep ESG-assurance, waar ik voorzitter van ben, behandelen we ook regelmatig onderwerpen waar we in de praktijk tegenaan lopen. Duurzaamheid en niet-financiële informatie zijn heel erg in ontwikkeling. Organisaties hebben een steeds bredere visie over de waarde die ze creëren. Dat gaat verder dan het financiële plaatje. Het is ingebed in hun strategie. Belangrijk is om de juiste informatie te hebben bij het sturen op die strategie. Hoe definieer je kpi's en targets? Het is leuk om organisaties in die ontwikkeling te begeleiden.'

Roy Linthorst is senior manager sustainability assurance bij EY Climate Change & Sustainability Services. Hij werkt sinds 2008 bij EY.



IS ER EEN VOORBEELD VAN EEN ORGANISATIE DIE NIET-FINANCIËLE INFORMATIE OOK IN DE UITVOERING GOED HEEFT INGEBED IN ZIJN STRATEGIE?

‘Strategie en waardecreatie zijn zeer nauw verbonden. In de verslaggeving moet je over beide een duidelijk verhaal laten zien. Hier staan we voor als onderneming en dit willen we bereiken. Daar formuleren we onze doelen op. En dit is onze impact op de maatschappij. Dat klinkt eenvoudig maar om het in praktijk te brengen is niet eenvoudig. Een CO2-emissie van 2000, is dat goed of slecht? Je moet aan de voorkant bedenken welke thema’s materieel voor je organisatie zijn en daar targets op zetten. Zorg dat de relevante onderwerpen voldoende aandacht krijgen in de rapportering.’



**MARCEL
BEUKEBOOM**

Opwarming van de aarde heeft gevolgen voor de assets van bedrijven

DUURZAAMHEID IS GEBAAIT BIJ EEN ZEKERE MATE VAN DISRUPTIE, VINDT MARCEL BEUKEBOOM, **KLIMAATGEZANT VOOR HET KONINKRIJK DER NEDERLANDEN**. 'JE HEBT EEN FRISSE BLIK NODIG OM DUURZAAMHEID TE LATEN SLAGEN.'

WAT IS HET GROOTSTE MISVERSTAND OVER KLIMAATVERANDERING?

'De perceptie dat duurzaamheid gelijk staat aan duur. De transitie waar we voor staan zal wel een hele kostbare exercitie worden, is de gedachte. Dat is een verkeerde voorstelling van zaken. Het geldt dat het kost, is vergelijkbaar met wat we toch al moeten investeren in onze infrastructuur en energievoorziening. Hernieuwbare energie is op de lange termijn ook profijtelijker dan het winnen van fossiele energie. Voor de ontginning daarvan ben je aangewezen op steeds moeilijker toegankelijke gebieden. Men zegt wel dat windmolens op subsidie draaien. Dat geldt in veel sterkere mate voor fossiele brandstoffen. Op allerlei manieren wordt fossiele brandstof gesubsidieerd. Wereldwijd worden honderden miljarden aan subsidie uitgegeven aan fossiele brandstoffen. Dat gebeurt vooral in arme landen. Er wordt ook overheidssubsidie gespendeerd aan de infrastructuur die hoort bij het winnen en distribueren van fossiele brandstof. Wat wel



Wat wel veel
geld kost zijn de
gevolgen van
klimaatverandering.

veel geld kost zijn de gevolgen van klimaatverandering. De zeespiegel stijgt, biodiversiteit neemt af. Dat heeft gevolgen voor voedselvoorziening, kustverdediging, levensverwachting. Het aanpassen aan die effecten kost wel geld.'

IN 2020 MOETEN WESTERSE LANDEN GEZAMENLIJK 100 MILJARD EURO PER JAAR BETALEN OM DE GEVOLGEN VAN KLIMAATVERANDERING TE BEPERKEN.

WIE GAAT DAT BETALEN?

'Het Nederlandse aandeel in die 100 miljard is becijferd op 1,2 miljard euro. In het regeerakkoord en de begroting voor ontwikkelingssamenwerking wordt hierop gestuurd. Ongeveer de helft hiervan zal uit publieke middelen komen, de andere helft uit de private sector. Met het geld worden bijvoorbeeld programma's opgezet in ontwikkelingslanden, maar ook fondsen opgericht die investeringen in groene projecten aanjagen. Er is heel nauwkeurig vastgesteld wat je mee kan tellen als klimaatinvestering. Zo wordt greenwashing voorkomen, het oneigenlijk bestempelen van projecten als klimaatinvestering. Het Akkoord van Parijs is gebaseerd op vrijwillige bijdragen van landen. Collectief hebben we als rijke landen afgesproken dat we die 100 miljard gaan halen. Er is geen afdwing-mechanisme. Voor ontwikkelingslanden is die financieringspoot een cruciaal onderdeel van het akkoord. Het is begrijpelijk want zij ondervinden de gevolgen van klimaatverandering het meest.'

DUURZAAMHEID KUN JE NIET OVERLATEN AAN DE MARKT MAAR MOET JE AFDWINGEN MET WETGEVING, IS DE MENING VAN SOMMIGE ECONOMEN. IS DE OVERHEID NIET TE VOORZICHTIG?

'Hoe je dat beoordeelt is vooral een kwestie van ideologie. Ben je voor sterk ingrijpen van de overheid of zie je juist meer heil in het maken van collectieve afspraken? In Nederland kiezen we traditioneel meer voor het laatste. We zijn de uitvinders van het poldermodel. In een land als China is de overheid veel dwingender op dit terrein. Dat levert direct resultaat op. Om de luchtkwaliteit in grote steden te verbeteren worden er allerlei maatregelen op het gebied van verkeersregulering en brandstofkwaliteit van de ene dag op de andere afgekondigd. Er is geen land dat zoveel investeert in hernieuwbare energie als China. Je kunt daar voor Nederland geen conclusies aan verbinden. We bereiken ons doel misschien langzamer maar het draagvlak voor veranderingen is vele malen groter doordat we polderen. Je hebt niets aan dwingende regels als ze massaal ontdoken worden.'

WELKE BEDRIJVEN PAKKEN DIE DUURZAAMHEIDSAGENDA GOED OP?

'Acht multinationals vormen de Dutch Sustainable Growth Coalition. Ze denken na over deze agenda en spreken acties af. Er is ook een Nederlandse Klimaat Coalitie waarin bedrijven klimaatneutrale initiatieven delen. De meest inspirerende voorbeelden vind je bij het mkb en met name startups die hele nieuwe circulaire concepten introduceren. Als je businessmodel is geworteld in fossiele energie kun je verbeterlagen maken maar het oude systeem blijft vaak intact. Een startup zet het hele systeem op zijn kop. Bijvoorbeeld met een businessmodel om het dak van een bedrijf te exploiteren. Ze zetten er zonnepanelen op en distribueren die energie lokaal naar de consument. Daar komt geen grote partij meer aan te pas. Je hebt een frisse blik nodig om duurzaamheid te laten slagen. Daar vallen lessen uit te trekken voor grotere bedrijven maar ook voor de overheid. Moet je binnen de gevestigde kaders van centrale systemen blijven of de consument als uitgangspunt kiezen en vanuit diens behoefte redeneren?'


WORDEN MENSEN NIET KLIMAATMOE?

'Ik hoop het niet. De euforie die drie jaar geleden bij het sluiten van het Akkoord van Parijs werd gevoeld is in ieder geval een stuk minder. In hetzelfde jaar werden ook akkoorden gesloten over disaster risk reduction en duurzame ontwikkelingsdoelen. Dat maakte 2015 tot een soort jubeljaar waarin het multilateralisme leek te zegevieren. Een jaar later werd Donald Trump tot president van de VS gekozen en kregen we de Brexit. Het zal het proces niet veranderen. Dit onderwerp staat al sinds de jaren zeventig op de agenda en we zijn er nog lang niet van af. Bedrijven zullen zich steeds meer bewust moeten zijn van de lange termijnrisico's. Je moet je assets anders gaan waarderen als die afhankelijk zijn van fossiele energiebronnen. Ook de opwarming van de aarde heeft gevolgen voor de assets van bedrijven. Als je een voedselverwerkend bedrijf bent en er komt ineens geen soja meer uit Brazilië omdat het daar niet meer groeit, dan heb je een probleem. Nu al wordt de productie van koffie en chocola nijpend omdat die op steeds minder plekken verbouwd kan worden. Het valt in de scope van de financial om zich daarin te verdiepen.'

De meest inspirerende voorbeelden vind je bij het mkb en met name startups die hele nieuwe circulaire concepten introduceren.

Marcel Beukeboom is sinds 2016 klimaatgezant voor het Koninkrijk der Nederlanden. Als thematisch ambassadeur vertegenwoordigt hij Nederland wanneer er internationaal over klimaat gesproken wordt. Hiervoor werkte hij de afgelopen twintig jaar in de diplomatie in binnen- en buitenland.



A middle-aged man with a balding head and black-rimmed glasses is standing against a grey stone wall. He is wearing a grey herringbone suit jacket over a light blue dress shirt and a red tie with black and yellow diagonal stripes. His hands are clasped in front of him, and he has a slight smile, looking off to the right.

ER ZIJN GEEN
BOEKEN DIE JE
UITLEGGEN HOE
JE KPI'S MOET
FORMULEREN.

FINANCE HEEFT VEEL INVLOED IN EEN ORGANISATIE

DUURZAAMHEID WORDT DOOR FRIESLAND-
CAMPINA MET HOOFDLETTERS GESCHREVEN.

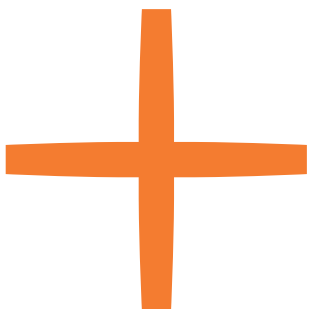
MAAR HOE BRENG JE DE INTEGRATIE
VAN DUURZAAMHEID MET GROEI EN
WAARDECREATIE IN PRAKTIJK?

ZOEK DE AANSLUITING BIJ FINANCE, IS
HET ADVIES VAN **MANAGER CORPORATE
SUSTAINABILITY BIJ FRIESLANDCAMPINA**

JAAP PETRAEUS.

WAT IS DE GROOTSTE UITDAGING ALS JE DUURZAAMHEID IN DE PRAKTIJK WIL VASTLEGGEN?

‘Het opstellen van beleid en ontwikkelen van een strategie is eenvoudiger dan de daadwerkelijke uitvoering van dat beleid. Hoe krijg je de verduurzamingsdoelstellingen van de organisatie in de systemen? Dat is de grootste uitdaging voor de sustainability manager. Toen Friesland en Campina in 2009 fuseerden hebben we een uitgebreide duurzaamheidsanalyse gedaan van de route 2020 strategie. Een belangrijke ontwikkeling was dat in 2015 het zuivelquotum zou vervallen. Als onze leden meer melk produceren heeft dat gevolgen voor je duurzaamheid. Daarom werd onder andere besloten dat de verwachte groei in 2020 klimaatneutraal moest zijn ten opzichte van 2010. Wanneer de coöperatie in deze periode bijvoorbeeld 20 procent meer melk produceert moet de uitstoot van broeikasgas met hetzelfde percentage gereduceerd worden. Dat is een mooie ambitie maar hoe voer je dat uit? In 2010 wist niemand precies hoe je die doelstelling moet halen. Er werd een stip op de horizon gezet maar hoe meet je of je klimaatneu-



traal produceert? Je moet op zo'n moment voor twintigduizend veehouders een programma maken. Dat is niet eenvoudig. Er zijn geen boeken die je uitleggen hoe je kpi's moet formuleren. Het is geen IFRS waarin alle onderdelen zijn vastgelegd. Je moet het ter plekke ontwikkelen. We hebben een methodiek ontwikkeld waarmee een melkveehouder op zijn bedrijf kan uitrekenen wat zijn broeikasgasemissie is per kilogram melk. We hebben maatregelen

kruidenrijk grasland tot landschapsbeheer. Er is een centrale Kringloopwijzer database waarin onze melkveehouders hun mineralen data verwerken. Wanneer onze leden hiervoor toestemming geven kunnen we hen helpen om die te analyseren. Wat is een kpi voor dierenwelzijn? We hebben ervoor gekozen om de leeftijd van de koe als kpi te nemen. Broeikasgasemissies zijn weer vrij duidelijk. Daar zijn internationale afspraken over.'

DOOR VEEL MET FINANCIËLE MENSEN TE PRATEN VERBETER JE DE KWALITEIT VAN JE SYSTEMEN.

len geformuleerd waarmee hij dat getal omlaag kan brengen. Hij kan bijvoorbeeld sturen op minder jongvee op zijn bedrijf, veevoer met een lagere carbon footprint gebruiken of minder kunstmest. Melkveehouders zijn goede ondernemers die prima zelf kunnen bepalen hoe ze efficiënt aan klimaatdoelstellingen kunnen voldoen. Uiteindelijk is het creëren van draagvlak de grootste uitdaging. Je moet uitleggen aan melkveehouders - die ook eigenaar van de onderneming zijn - waarom ze aan broeikasgasreductie moeten doen. Je kan het niet opleggen.'

HOE LASTIG IS HET OM DE NIET-FINANCIËLE INFORMATIE TE VINDEN?

'Dat varieert. Tot de thema's die voor FrieslandCampina belangrijk zijn, horen onder andere de uitstoot van broeikasgassen bij de productie en verwerking, verbeteren van dierenwelzijn, het tegengaan van verlies van biodiversiteit en het in stand houden van de kwaliteit van de bodem. Het vinden van kpi's voor bijvoorbeeld biodiversiteit is niet eenvoudig. Hoe meet je biodiversiteit? En hoe weet je of het verbetert? We hebben in samenwerking met het Wereld Natuurfonds en de Rabobank een Biodiversiteitsmonitor gemaakt die zeven kpi's bevat: van onder andere waterkwaliteit,

FINANCIAL REPORTING IS TRADITIONEEL HET TERREIN VAN DE FINANCIAL. WAT IS ZIJN TOEGEVOEGDE WAARDE ALS HET GAAT OM HET VASTLEGGEN VAN NIET-FINANCIËLE INFORMATIE?

'Door veel met financiële mensen te praten verbeter je de kwaliteit van je systemen. We zijn pas door de interne auditafdeling geaudit. Ze stellen vragen die je aan het denken zetten. Finance hielp om ons niet-financiële datasysteem goed te borgen op basis van een vier ogen principe. Dat hadden we eerst niet. Het energieverbruik van sommige productielocaties werd in eerste instantie bijgehouden in de vorm van spreadsheets. De accountant gaf aan dat het beter geborgd moest worden. Nu halen we die informatie rechtstreeks uit onze financiële systemen.'

HOE BELANGRIJK IS DE ROL VAN DE CFO?

'Je wilt dat de niet-financiële duurzaamheidsindicatoren in het bedrijf net zoveel aandacht krijgen als de financiële informatie en op dezelfde manier gewogen worden. Daarbij speelt de wijze van rapporteren een rol. Met een aparte duurzaamheidsrapportage speel je in de eerste divisie. Als je financiële en niet-financiële informatie integreert, speel je in de eredisie. Daar gelden



ALS JE FINANCIËLE EN NIET-FINANCIËLE INFORMATIE INTEGREERT, SPEEL JE IN DE EREDIVISIE.

Jaap Petraeus werkt sinds 2003 als manager corporate sustainability bij FrieslandCampina. Hiervoor werkte hij elf jaar als manager Environmental bij KWA Bedrijfsadviseurs.

strengere spelregels. Maar je hebt ook de steun van de cfo nodig. Een afdeling duurzaamheid bevindt zich niet in de kern van de onderneming. De cfo en zijn afdeling wel. Die steun is belangrijk voor het succes van de onderneming. Of je zijn aandacht vangt verschilt waarschijnlijk per bedrijf. Wanneer de cfo alleen geïnteresseerd is in de P&L wordt het lastig. Wij hebben bij FrieslandCampina gelukkig de steun van finance. Dat merk je aan hun betrokkenheid. Ze zitten collega's achter de broek om te zorgen dat vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen gehaald worden en de cijfers op tijd geleverd worden. Ik geef ook les op de Erasmus Universiteit aan duurzaamheidsmanagers. Vaak hoor je: we hebben een mooi plan maar hoe krijgen we het geïntegreerd in het beleid van de onderneming? Mijn advies is altijd: zoek de aansluiting bij finance. De financiële afdeling heeft veel invloed in een organisatie.'

ALS JE JE WERK VERGELIJKT MET 15 JAAR GELEDEN WAT IS DAN DE GROOTSTE VERANDERING?

'Het feit dat bij FrieslandCampina duurzaamheid echt geïntegreerd is in de systemen van de onderneming en bijna net zo wordt beoordeeld als de financiële informatie. Het succes van FrieslandCampina wordt afgemeten aan de financiële targets maar ook aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Onze rapportages voldoen aan de richtlijnen van GRI en worden gecontroleerd door de externe accountant. Wij rapporteren op 20 kpi's. Iedereen wil weten wat er op rood, oranje of groen staat. Er wordt met veel meer mensen naar gekeken waarbij de verantwoordelijkheid ligt bij de mensen die daadwerkelijk de acties moeten uitvoeren. Vroeger rapporteerde je een keer per jaar en koppelde je eens per kwartaal de uitkomsten terug aan een MVO-board. Nu rapporteren we maandelijks aan de directie. Het loopt gewoon mee met de financiële rapportage.'

CARLA VAN DER
WEERDT-NORDER

HET GAAT ONS OM DE IMPACT

HOE BEOORDEEL JE ALS BANK
PLANNEN VAN CIRCULAIRE ONDER-
NEMERS MET EEN NOG ONBEWEZEN
VERDIENMODEL? VOOR CARLA VAN DER
WEERDT-NORDER RA, **COMMISSARIS
EN VOORZITTER VAN DE AUDIT & RISK
COMMITTEE BIJ TRIODOS BANK**, IS
DAT JUIST DE UITDAGING. 'HOE ZORG
JE DAT HET HAALBAAR IS?

BEDRIJVEN DIE CIRCULAIR WILLEN ONDERNEMEN MOETEN DE BUSINESSCASE LOSLATEN. WAT VINDT U VAN DIE STELLING?

'Ik heb hem vaker gehoord. Net als de uitspraak 'voor je kinderen heb je ook geen businesscase'. Als je het over de traditionele businesscase hebt, is dat misschien waar. Als je echter ook de niet-financiële voordelen meeneemt, blijft een businesscase wel zinvol. In de circulaire economie krijgt de businesscase meer param-



ters omdat het niet alleen over de financiële return on investment gaat. De impact die een activiteit heeft - meer welzijn voor mensen en natuur - is ook een deel van de return. Maar uiteindelijk moet ieder plan zich terugverdienen. Finance vormt ook in de circulaire economie een randvoorwaarde. Er is een rendementseis die er uit moet komen. Zelfs een voorstel dat een fantastische impact belooft, moet financieerbaar zijn. Dat is ook de uitdaging.'

FINANCE VORMT OOK IN DE CIRCULAIRE ECONOMIE EEN RANDVOORWAARDE.

Carla van der Weerd-Norder heeft de afgelopen twintig jaar gewerkt in bankwezen en automatisering als CFO, COO, Risk & Compliance Manager en Audit Manager. Zij is commissaris bij o.a. BinckBank en Triodos.

HOE KIJKT TRIODOS BANK NAAR CIRCULAIRE PLANNEN?

‘Als Triodos Bank beoordelen we ze op risico, rendement en impact. Die drie criteria zijn allemaal even belangrijk. Wanneer een bedrijf diensten levert in plaats van producten, heeft dat gevolgen voor de balans en de cashflows. De inkomsten uit contracten komen veel langzamer binnen over een langere periode. Daar zitten voor de producent risico's aan waar we ook als bank naar kijken. Wat doe je als zo'n contract wordt opgezegd? Hoe waardeer je de producten waarmee je de dienst levert? Wat kan als onderpand worden gebruikt voor de financiering? Als de businesscase lastig is, kijk je hoe dat kan optimaliseren. Wellicht kun je de financiering aanvullen met crowdfunding. Misschien kan er meer eigen geld aangewend worden. Circulair ondernemen maakt het riskmanagement niet complexer. De grootste uitdaging zit voor Triodos Bank in het zoeken naar de impact. Hoe kunnen we die zo groot mogelijk maken? We kijken in een productieketen bijvoorbeeld naar de grondstoffen. Komen die van ver of zijn er lokale samenwerkingen mogelijk waardoor je de maatschappelijke kosten kan verlagen? Ook aan de outputkant kun je de impact vergroten. Van fruitafval kun je sap maken maar misschien ook een hoogwaardiger voedingsmiddel.’

**BESCHERMEN VAN HET MILIEU IS EEN VAN DE KERNDOELEN-
STELLINGEN VAN TRIODOS BANK. EEN CONSEQUENTIE VAN
DIE DOELSTELLING IS DAT JE NIET KAN BLIJVEN GROEIEN.**

KAN DAT WEL: ONDERNEMEN ZONDER TE GROEIEN?

‘Groeien als doel op zich is niet wat we als maatschappij zouden moeten ambiëren. Het gaat om de impact op het geheel. Als een onderneming groeit en daarmee een positieve impact heeft op mens en milieu is het prima. Maar je houdt evengoed dilemma's die je niet uit het oog mag verliezen. Tegenover een positieve impact kunnen maatschappelijke kosten staan. Voor ieder nieuw gebouw dat bol staat van de circulaire innovaties heb je grondstoffen nodig. Waar komen die vandaan? Hoe worden ze getransporteerd?’

**‘ALS COMMISSARIS MOET JE NIET AARDIG GEVONDEN
WILLEN WORDEN’, ZEI U EERDER IN EEN INTERVIEW.**

ZIJN ZE BIJ TRIODOS BANK WEL EENS NIET BLIJ MET U?

‘Dat zal vast wel eens het geval zijn. In je rol als commissaris weet je dat je het bestuur soms uitdaagt. Omdat ze te veel risico nemen of te weinig. Een discussiepunt is bijvoorbeeld de vraag wanneer je een bedrijf gaat financieren. Doe je dat alleen bij bedrijven die al ruime ervaring hebben met een circulair bedrijfsmodel? Of ook bij een bedrijf dat voorzichtige stappen in de richting van een meer duurzame bedrijfsvoering zet? Hoe groot is het risico in dat laatste geval? Wat doe je als een bedrijf dat je financiert die ambitie niet doorzet? Die afweging kan je niet in een model vangen. Het punt is: aan ieder voorstel dat een impact belooft, zitten voor een bank risico's. Zowel financieel als qua reputatie. Het gaat er om dat je ze bewust neemt. Bij Triodos Bank geeft de impact een extra motivatie. Het is een aanpak waar ik in geloof.’

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl

×

÷

—

+

+

÷

×